



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

FACULTAD DE INGENIERÍA

ESCUELA ACADÉMICO PROFESIONAL DE INGENIERÍA INDUSTRIAL

Gestión por procesos para mejorar la eficiencia de atención al cliente en el
Área Tributaria de la Municipalidad Distrital De La Esperanza, 2019

TESIS PARA OBTENER EL TÍTULO PROFESIONAL DE:

Ingeniero Industrial

AUTORES:

Br. Cuba Julca, Kelly Marlyn (ORCID: 0000-0002-0085-6445)

Br. Valeriano Gallardo, Erick Dennis (ORCID: 0000-0003-1690-5886)

ASESORA:

Mg. Pinedo Palacios, Patricia del Pilar (ORCID: 0000-0003-3058-7757)

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:

Gestión Empresarial y Productiva

TRUJILLO – PERÚ

2020

Dedicatoria

Esta investigación está dedicada a Dios y a todas las personas que nos apoyaron a lo largo de este camino de nuestra carrera de ingeniería industrial, desde nuestros profesores, amigos y compañeros.

A nuestros padres en especial por ser el pilar fundamental en nuestra vida, en la educación, tanto académica como universitaria que hicieron el esfuerzo para salir adelante y ser como somos y por su condicional apoyo que nos brindan.

Agradecimiento

A ti Dios por bendecirnos cada instante de nuestras vidas y por hacernos llegar a donde estamos hoy, porque hiciste realidad uno de nuestras metas y sueños posibles y anhelados.

A la universidad Cesar Vallejo por darnos la oportunidad de estudiar, ser parte de la familia y ser profesionales. A nuestra asesora Metodóloga Mg. Patricia Del Pilar Pinedo Palacios y asesor técnico Mg. Gonzalo Ramiro Pérez Rodríguez quien, con su conocimiento, experiencia y su motivación ha logrado que terminemos esta investigación con éxito.

Por otro lado, demostramos nuestro agradecimiento a la Municipalidad Distrital de la Esperanza y colaboradores del área de Administración Tributaria por la oportunidad de realizar nuestra investigación en su entorno laboral especialmente a la licenciada Olga Zoila Rodríguez Raza.

Página del jurado

Página del jurado

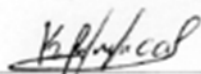
Declaratoria de autenticidad

Yo, **CUBA JULCA, KELLY MARLYN** con D.N.I. N° **74356258**, a efecto de acatar las disposiciones vigentes establecidas en el Reglamento de Grados y Títulos de la Universidad Cesar Vallejo, Facultad de Ingeniería y Arquitectura, declaro bajo juramento que la investigación y toda la documentación que acompaña es veraz y autentica.

Así mismo, declaro bajo juramento y me hago responsable ante cualquier falsedad, ocultamiento u omisión, en lo que concierne a documentos e información aportada.

Por lo cual, me someto a lo estipulado en las normas académicas de la Universidad Cesar Vallejo.

Trujillo, 12 de Octubre del 2020



CUBA JULCA KELLY MARLYN
DNI: 74356258

Declaratoria de autenticidad

Yo, **VALERIANO GALLARDO, ERICK DENNIS** con D.N.I. N° **61189710**, a efecto de acatar las disposiciones vigentes establecidas en el Reglamento de Grados y Títulos de la Universidad Cesar Vallejo, Facultad de Ingeniería y Arquitectura, declaro bajo juramento que la investigación y toda la documentación que acompaña es veraz y autentica.

Así mismo, declaro bajo juramento y me hago responsable ante cualquier falsedad, ocultamiento u omisión, en lo que concierne a documentos e información aportada.

Por lo cual, me someto a lo estipulado en las normas académicas de la Universidad Cesar Vallejo.

Trujillo, 12 de Octubre del 2020



**VALERIANO GALLARDO ERICK
DENNIS
DNI: 61189710**

Índice

Carátula	i
Dedicatoria	ii
Agradecimiento	iii
Página del jurado.....	iv
Declaratoria de autenticidad.....	vi
Índice.....	viii
RESUMEN.....	ix
ABSTRACT	x
I. INTRODUCCIÓN.....	1
II. MÉTODO.....	11
2.1. Tipo y Diseño de investigación.....	11
2.2. Operacionalización de variables.....	11
2.3. Población, muestra y muestreo.....	14
2.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos, validez y confiabilidad.	14
2.5. Procedimiento.....	16
2.6. Métodos de análisis de datos	17
2.7. Aspectos éticos.....	17
III. RESULTADOS.....	18
IV. DISCUSIÓN.....	23
V. CONCLUSIONES	27
VI. RECOMENDACIONES	28
REFERENCIAS.....	29
ANEXOS.....	32

RESUMEN

La presente investigación está enfocada a la aplicación de la Gestión por Procesos en el Área Tributaria de la Municipalidad Distrital de La Esperanza el marco legal de la Resolución de Secretaría de Gestión Pública N° 006-2018- PCM/SGP. El objetivo principal de esta investigación es Determinar si la Gestión por Procesos mejora la Eficiencia de atención al cliente en el área tributaria de la Municipalidad Distrital de la Esperanza en el año 2019. Por lo que se realizó la descripción de los procesos a través de un macroproceso del área la cual se mapeo los procesos y se llevó a diagramas de flujo para luego analizar las actividades más críticas en base al tiempo de espera más alto la cual es punto de mejora.

El tipo de investigación es de alcance correlacional de diseño pre experimental. La población está constituida por 7 procesos que realiza el área de Administración tributaria y para la muestra nos basamos en 4 procesos que tiene mayor demanda durante los meses de enero a julio que fueron los procesos de Prescripción, Deducción por Adulto Mayor, Deducción por Pensionista e Inactivación de código. Los instrumentos que se utilizaron para el proceso metodológico se basa en aplicar diagrama de Ishikawa para ver los problemas, diagrama de Pareto para la clasificación de los problemas, un check list, una ficha de procesos, diagramas de flujo y gráficos de niveles de procesos y PDCA que fueron los instrumentos para obtener los resultados esperados.

Los principales resultados se basaron en mejorar el tiempo de entrega de resolución hacia el cliente en los procesos de Prescripción, Deducción por adulto mayor y Pensionista e Inactivación de código, la cual tuvo una mejora de un 11.3%, en disminución de tiempo en Prescripción, 8.7% en el Deducción por adulto mayor, 7.1% en Deducción por pensionista y un 8.7% en Inactivación de código tributario, la cual se eliminó el tiempo de espera en las actividades más críticas.

Por lo tanto, la aplicación de la gestión por procesos en el sector público de la Municipalidad Distrital De La Esperanza tuvo un impacto positivo ya que existió una disminución en los tiempos de entrega de la resolución del expediente que solicita el contribuyente es decir será más efectivo en la atención al contribuyente.

Palabras clave: Gestión por Procesos, Eficiencia de Atención al cliente, Administración tributaria.

ABSTRACT

This research is focused on the application of Process Management in the Tax Area of the District Municipality of La Esperanza, the legal framework of the Resolution of the Secretariat of Public Management No. 006-2018- PCM / SGP. The main objective of this research is to determine if Process Management improves Customer Service Efficiency in the tax area of the District Municipality of Hope in the year 2019. For this purpose, the process description was made through a macroprocess. of the area which mapped the processes and carried out flowcharts and then analyzed the most critical activities based on the highest waiting time which is the point of improvement.

The type of research is of correlational scope of pre-experimental design. The population is made up of 7 processes carried out by the Tax Administration area and for the sample we are based on 4 processes that are most in demand during the months of January to July, which were the Prescription, Senior Adult Deduction, Pensioner Deduction, and Code Inactivation

The instruments that were used for the methodological process are based on applying Ishikawa diagram to see the problems, Pareto diagram for the classification of the problems, a check list, a process sheet, flow charts and graphs of process levels and PDCA that were the instruments to obtain the expected results.

The main results were based on improving the delivery time of resolution towards the client in the processes of Prescription, Deduction for the elderly and Pensioner and Inactivation of code, which had an improvement of 11.3%, in decrease of time in Prescription, 8.7% in the Deduction for the elderly, 7.1% in Deduction for the pensioner and 8.7% in Inactivation of the tax code, which eliminated the waiting time for the most critical activities.

Therefore, the application of process management in the public sector of the District Municipality of La Esperanza had a positive impact since there was a decrease in the delivery times of the resolution of the file requested by the taxpayer, that is, it will be more effective in the attention to the taxpayer.

Keywords: Process Management, Customer Service Efficiency, Tax administration.

I. INTRODUCCIÓN

La gestión pública, con la participación ciudadana y el desarrollo sostenible en el ámbito internacional busca mejorar la eficiencia en el servicio público de las municipalidades de américa latina: hoja de ruta, va impulsando programas para mejorar la gestión de los procesos en el sector público, dirigidos a gobiernos internacionales la cual busca promover un mejor proceso administrativo, implementando las tecnologías de la información y la comunicación (TIC) enfocado a la atención y respuesta al cliente para un mejor servicio. Sin embargo, con esta hoja de ruta que tienen las municipalidades internacionales, refuerza las nuevas competencias ciudadanas y gestión gubernamental, la cual les genera menor costo relativo, facilidad en la comunicación, menor tiempo de servicio y organización y recuperación de volúmenes masivos de conocimientos. (Adriana, 2011 pág. 14)

Las municipalidades distritales en el Perú saben que el área de administración tributaria ocupa el rol importante que tienen con la ciudadanía local, la cual está sujeta a la inacción en materia tributaria en la gestión de los procesos que se ejecuta, que suma la falta de creatividad entre el personal, mala gestión en el proceso administrativos, desorganización y falta de políticas específicas, que eso ocasiona ineficiencia del servicio con el contribuyente, es por ello que se debe aplicar programas y estudios en la gestión del proceso tributario que mejoren el buen servicio y se logre la eficiencia de atención cliente ya que allí se realiza muchos procedimientos y pagos de tributos municipales y siempre están en contacto con la ciudadanía. Se reconoce que existe un porcentaje alto de municipalidades que poseen un deficiente sistema tributaria, ya que no se ocupan en desarrollar y mejorar el área. Ese descuido no ha permitido implementar sistemas como; recaudación, registro y plataformas informáticas.

En la Municipalidad Distrital de la Esperanza, como entidad pública que tiene labor y compromiso con la ciudadanía del distrito busca innovar y mejorar los mecanismos de sus principales áreas como el de administración tributaria que le permita mejorar la gestión de los procesos y el nivel de servicio al cliente. A través de la encuesta realizada a los trabajadores en el área de administración tributaria se concluyó que existen problemas que se oponen para la mejorara de la eficiencia de atención cliente, como son la falta de personal capacitados para el cumplimiento de los procesos debido a que al momento de ingresar un nuevo trabajador no es capacitado y solo espera la enseñanza del compañero, lo cual genera

demoras y fastidios en respuesta al contribuyente, así mismo, consta la falta de organización laboral que es ocasionada por el desorden y demoras en buscar un expediente en las diversas oficinas de cada áreas debido a que no llevan un control de todos los documentos, por otro lado no existe un manual de procedimiento específico de lo que se hace en la gestión, así mismo los documentos administrativos que se maneja en el área no está a disposición de los trabajadores por lo que se basa a la experiencia del personal y afecta en la respuesta rápida con el contribuyente. Con estos problemas nos obliga a realizar un estudio de gestión por procesos, con la intención de mejorar la eficiencia del procedimiento interno de atención cliente por lo que se priorizo el estudio de todos los procesos a través de un diagrama de Pareto basado en la mayor demanda en los meses de enero a julio, que se encuentra en la muestra dela investigación.

En tema de estudio se encontró antecedentes como la investigación de García Francisco, denominada, “la inactividad en los procedimientos de la administración tributaria en el país de chile” la cual realizó un estudio de diseño experimental en la gestión de los procedimientos tributarios con la finalidad de mejorar la eficiencia en los efectos en cada una de las instituciones que el derecho financiero y tributario ha creado para resolver el problema, evitando el mal servicio al cliente y otros aspectos y actividades que afectan al servicio. Para lo cual realizó una gestión de procesos en todas las actividades que afectan con la respuesta rápida al cliente en el área de rentas, encontrándose que la mayor parte de ellos se debe a la desorganización en el área (15%) y demoras de 5 a 10 horas en atención al cliente. Ese enfoque permite entrar en contacto directo con la realidad examinada de los procesos, la organización laboral y los recursos que se utilizan para cumplir un propósito de calidad con el cliente. Aplicando la gestión de procesos que incluye un mapeo de los procesos y un estudio de tiempo se obtuvo como resultados una disminución en demoras de (5%) y una mejor eficiencia de atención al cliente de un (3%). Así mismo el aporte de gestión de procesos fue muy óptimo para el mejoramiento de la atención del cliente que tiene como principal objetivo brindar un servicio de calidad. (Garcia, 2016)

En la tesis de Díaz Jenny, denominada: “El control Interno de la Gestión Tributaria para el Cumplimiento de las Obligaciones de Impuesto al Valor Agregado de la Empresa Promapal S.A” en Venezuela empleando un estudio experimental. Que tuvo como objetivo mejorar los procedimientos de los controles de la gestión tributaria de la empresa Promapal, S.A. por lo que es necesario implementar sistemas de registro tributario y una guía física donde se

visualice las actividades de los responsables del área tributaria. De esta manera se realizó un diagnóstico actual del control interno tributario en materia de impuesto al valor agregado de (58%) por la empresa Promapal, S.A. y lo que estaban afectando la eficiencia de atención al cliente (68%) en función del diagnóstico, Promapal, S.A., realiza actividades a través de cumplimiento para ello utilizan el check list, para que así cumplan con los requisitos de un verdadero control interno. Aplicando un solucionario de herramientas como Gestión de procesos, incentivar un manual de procedimiento y la metodología 5S, se logró incrementar la eficiencia de atención al cliente con un (76%). El aporte es que, a través de aplicación de herramientas incentiva a la mejora continua de una empresa, así mismo, se obtuvo una eficiencia en las obligaciones de IVA. Es por ello que la Propuesta de un Sistema de control interno de gestión tributaria dio un resultado positivo para las obligaciones tributarias y un buen servicio al ciudadano con un Valor Agregado (IVA). (Díaz G, 2015).

Además, se encontró la tesis de Inca Allccahuaman Miker, donde señala en su trabajo de investigación, denominado “Eficiencia, Calidad de Servicio y Satisfacción de los usuarios de la Municipalidad Distrital de Pacucha, Andahuaylas 2015”, donde empleó un estudio experimental, se encontró la relación que existe entre la calidad de servicio (68%) y la satisfacción de los usuarios (72%). Sin embargo, para contribuir en la mejora de la calidad de servicio se llevó a analizar el problema principal teniendo como resultado la mala calidad de atención a los usuarios dentro de las instituciones públicas hacia el cliente. Así mismo se aplicó herramientas de 5S, mapeo de los procesos y un manual de procedimiento escrito mejorando la satisfacción al cliente de (5%) y la gestión de sus procesos de forma ordenada y detallada en un (15%). Por último, los aportes de las herramientas aplicadas tuvieron un resultado efectivo al incrementar la calidad y eficiencia cosa que dejaron las aplicaciones al enfatizar que con una buena aplicación de estas herramientas será más eficiente con el cliente. (Miker, 2015).

La investigación de Huamani Cotacallapa, denominada “Diseño de un cuadro de Mando integral para la mejora de la gestión de los procesos de la municipalidad provincial de Espinar – Cusco”, la cual realizó un estudio experimental con la finalidad de proponer un cuadro de mando integral (CMI) como herramienta en los procesos de atención y organización laboral para lograr la eficiencia y los objetivos de toda la organización desde el área principal hasta el final, evitando así la desorganización laboral, la mala comunicación y un mal servicio de atención por parte del personal. Aplicando el CMI que es un modelo de

gestión se mejoró la eficiencia del proceso de atención al cliente (12%), así mismo se logró optimizar (5%) los recursos y tiempo de respuesta al contribuyente, que se midió a través de indicadores de calidad, ligados a unos planes de acción que permitan alinear el comportamiento de los miembros de la organización. Como resultado, la aplicación de esta herramienta en la gestión empresarial, ayudara a comunicar e implantar la estrategia a todos los trabajadores de la municipalidad, mejorando su eficiencia en las áreas, un mejor desarrollo en el sistema, una mejor gestión de documentos y una mejor atención al cliente. (Cotacallapa, 2018).

En la tesis de, De la Cruz Margarita, denominada “propuesta de reingeniería de procesos internos para mejorar los procedimientos internos de administración tributaria de la municipalidad distrital de moche”. El diseño de la investigación fue Experimental y requirió de la participación de los trabajadores del área tributaria. Sin embargo, tuvo como objetivo mejorar los procedimientos anómalos e innecesarios que afecta el servicio de atención al cliente que posee un (67%) de eficiencia. Para lo cual se aplicó una reingeniería en los procesos con herramientas como mapeo de procesos, diagrama de Pareto e indicadores de calidad mejorando un (8%) en la atención al cliente, Identificando los procesos administrativos en el área Tributaria y Midiendo el nivel de eficiencia y teniendo un (75%). Así mismo, se diseñó un manual de procedimientos interno del sistema la cual mejoró los tiempos de cada proceso y una maximización de los recursos de un 10% en el sistema tributaria. Por lo tanto, con esta reingeniería en los procesos, beneficiará a las municipalidades en mejorar la eficiencia de los procedimientos en el área tributaria con la finalidad de servir bien al contribuyente y darle satisfacción de servicio y calidad. (Margarita, 2016).

En la tesis de Bocanegra Núñez Judith, denominada “Implementación de un sistema integrado de Gestión para la municipalidad distrital de Florencia de Mora” realizó un diseño tipo experimental. Esta investigación tuvo como objetivo proponer un sistema de gestión que integre los elementos de la organización, que permita el cumplimiento de su propósito y la mejora de la organización a través del personal de atención al cliente (85%). Asimismo, busca mejorar los procesos tributarios para garantizar una labor eficiente y óptima en el cumplimiento de sus obligaciones con el cliente (72%). Por tal motivo, la implementación del sistema integrado de gestión mejoró la imagen de la municipalidad, para los empleados y clientes (5%), así mismo mejoró los procesos tributarios en un (8%). A su vez, se convierte

en una estrategia, al tener amplias posibilidades para acceder a reconocimientos. Por lo tanto la investigación de implementación de un sistema beneficiará a la municipalidad distrital, por lo que tendrá un importante valor estratégico y por consiguiente una mayor ventaja competitiva frente a las demás municipalidades. (Judith, 2016).

Para la aplicación de Gestión de procesos en el área de administración tributaria es necesario conocer las funciones que se realizan, para ello será necesario las definiciones que de cada función.

En el caso de las municipalidades distritales, cuentan con otra restricción denominada “ratificación de nivel provincial”. El artículo 40. ° de la Ley N° 27972, Ley Orgánica de Municipalidades, establece que la ordenanza tributaria distrital debe ser ratificada por la municipalidad provincial de su circunscripción para entrar en vigencia. Es decir, debe contar con el respaldo de la municipalidad provincial para poder crear una tasa o contribución a través de la figura de la ratificación. (MEF, 2013 pág. 53)

Otro punto es el Sistema Tributario Municipal, que es el conjunto de tributos (impuestos, tasas y contribuciones) cuya administración se encuentra a cargo de las municipalidades provinciales y distritales. Formando parte de la administración de recaudación. (MEF, 2016 pág. 109).

La Administración Tributaria Municipal es el órgano de la municipalidad encargado de gestionar la recaudación de los tributos municipales. según el artículo 52° del TUO del Código Tributario le reconoce, como la exclusividad de la administración de sus tasas y contribuciones; y, en forma excepcional, es la administración de los impuestos que es asignado por la Ley de Tributación Municipal. Sin embargo, para manejar estos tributos los gobiernos locales podrán aplicar las facultades que, en forma exclusiva, sólo pueden ser ejercidas por las administraciones tributarias (MEF, 2013 pág. 53).

El área de recaudación, es la función natural de toda administración tributaria y consiste en la recaudar el pago de los impuestos tributarios; es decir, a través de ello la administración tributaria municipal está facultada para recibir el pago de los tributos que realicen los contribuyentes. En el caso de esta facultad, la ley admite que sea ejercida por terceros en representación de la administración tributaria municipal. (MEF, 2013 pág. 55).

Otro punto es El Impuesto Predial que de acuerdo El TUO de la Ley de Tributación Municipal establece que es un tributo de periodicidad anual que grava el valor de los predios

urbanos y rústicos. Para efectos de este impuesto, se considera predios a los terrenos, incluyendo los terrenos ganados al mar, a los ríos y a otros espejos de agua; así como las edificaciones e instalaciones fijas y permanentes que constituyan partes integrantes de dichos predios. Sin embargo, la municipalidad puede exigir el pago total del impuesto determinando quién es el propietario, los responsables solidarios, los poseedores o tenedores del predio, sin perjuicio de su derecho a reclamar el pago a los respectivos contribuyentes (MEF, 2012 pág. 79).

El Servicio de Atención al Contribuyente son las actividades que realiza la administración tributaria municipal para atender las demandas de información, orientación y asistencia que se requieren para el cumplimiento de sus obligaciones tributarias. (MEF, 2013 pág. 60).

Asimismo, para la aplicación de Gestión de Procesos es necesario aplicar los siguientes métodos y herramientas. Que según el libro Dirección Estratégica, El mapa estratégico debe proporcionar un modo simple, coherente y uniforme para detallar las actividades, con el fin de establecer objetivos e indicadores y poderlos gestionarlos. (Acero, 2010 pág. 207).

Según el artículo de Amir Honarpour, Ahmad Jusoh, Khalil Md Nor. La definición de la calidad de servicio es: “la minimización de la distancia ante las expectativas del cliente con respecto al servicio y la percepción después de su utilización. La gestión de la calidad se considera como una práctica de gestión que proporciona a una organización un mejor rendimiento. El enfoque al cliente y las prácticas relacionadas llevan a las organizaciones a encontrar nuevas necesidades de los clientes. (Knowledge Management, Total Quality Management and Innovation:, 2012 pág. 22)

Según la Revista ECA Sinergia, la Gestión por Procesos es la forma de administrar a una organización con la finalidad de mejorar la eficiencia empresarial. Asimismo pueda cumplir con los objetivos, satisfaciendo las expectativas del cliente. (APPLICATION OF THE PROCESS IMPROVEMENT IN THE COMPANY, 2018 pág. 11)

Según el artículo de Sabrina Couto Da Silva, Leticia Canal, Viera, Everson Pinto Da Silva. La Gestión de Procesos (PM) se define como un enfoque que sirve para administrar, documentar, medir, supervisar, controlar y mejorar los procesos de cada área y así poder alcanzar los resultados orientados por los objetivos estratégicos de la organización tiene un ciclo de vida compuesto por lo siguiente pasos: planificación y estrategia, análisis de procesos de negocio, diseño y modelado, implementación, monitoreo y control, y

refinamiento de procesos. (IMPLEMENTING STRATEGIC PLANNING, PERFORMANCE, 2017 pág. 9)

Según el artículo de Bong Keun, Jeong Tom E Yoon. El mapeo de procesos es una forma estandarizada de documentar procesos y flujos de información y aplicando una forma sistemática para analizar estos procesos con el fin de identificar varios desechos y enfocarse en áreas específicas para mejorar, se clasifican en procesos gerenciales, operativos y de apoyo. (IMPROVING IT PROCESS MANAGEMENT THROUGH VALUE, 2016 pág. 23)

La aplicación de Mapeo de procesos es muy importante para realizar el análisis entre cliente y proveedores, los cuales son base fundamental para la mejora, señala, Company Research and Critical Thinking. (Methodology to Develop A Continuous Improvement Plan, 2017 pág. 17)

Según el artículo de Luca Liliana, El diagrama de Ishikawa es un método simple que se usa para efectuar un análisis de las posibles causas que provocan un problema, los cuales pueden ser controlables, así como comprender las causas que producen calidad, defectos Además, permite apreciar fácilmente los factores que pueden ser controlados usando diferentes metodologías. (A new model of Ishikawa diagram for quality assessment, 2016 pág. 31)

Otra herramienta de estudio son indicadores de mejoramiento sobre Eficiencia y Eficacia. Eficacia implica alcanzar los objetivos trazados por la empresa. Eficiencia requiere alcanzar los plazos corporativos trazados ahorrando recursos financieros, humanos, de infraestructura, entre otros. (Efectividad Eficiencia y Eficacia en los Equipos de Trabajo, 2018 pág. 15).

Según el artículo de Santos Tavares, Rafael; Drumond Geisa Meirelles; Angulo Meza Lidia; Mexas, Mirian Picinini El concepto de eficiencia sugiere de la comparación entre lo que se produjo con una cierta cantidad de un recurso y la mayor cantidad que podría haberse producido considerando la misma cantidad de recursos. (Efficiency assessment in university libraries, 2018 pág. 13)

Según el artículo de Cardoso R. Tavares, Renata da S.; Postigo Kamimura Quésia La productividad de los empleados está directamente relacionada con el éxito de una empresa; por lo que alcanzará la empresa en su conjunto tanto la falta de mano de obra, como la minimización de el desempeño de los trabajadores es un problema para la organización. (PRODUCTIVITY AND PRESENTEEISM - A QUESTION OF, 2014 pág. 29)

La Productividad laboral, señala Business environment, señala que si una empresa tiene una alta productividad laboral, podrá lograr incrementar sus ingresos y, en consecuencia, los salarios, sin ejercer presión en el precio. (Labor Productivity, 2017 pág. 7)

Por otro lado, según la revista Spanish Electronic Magazine. El diagrama de flujo es la representación gráfica que desglosa un proceso en cualquier tipo de actividad a desarrollarse tanto en empresas industriales o de servicios y en cada área de la estructura organizativa. (Flowcharts, 2018 pág. 25)

Según el artículo de Ankunda R. Kiremire, El "Principio de Pareto", o más comúnmente "la regla 80/20" es una relación que describe la causalidad y el resultado. Afirma que aproximadamente el 80% de la producción es directa resultado de aproximadamente el 20% de la entrada. Este permite determinar las causas principales que hace referencia al 20-30% de las causas que son responsables de un 70-80% de los problemas (THE APPLICATION OF THE PARETO, 2011 pág. 12)

Según el libro Latinoamericano de Estudios Educativos (México), el diagrama de Pareto, Esta herramienta sirve para ver la situación actual de los problemas existentes en el centro de trabajo a través de un análisis de un diagrama causa-efecto, ya que es de suma importancia porque son responsables de los efectos. Por otra parte, un diagrama causa-efecto bien organizado sirve como vehículo para ayudar a los equipos a tener una concepción común de un problema complejo, con todos sus elementos y relaciones claramente visibles a cualquier nivel de detalle requerido. (Diagrama Causa Efecto, 2010 pág. 4).

El diagrama SIPOC es un cuadro donde representa el funcionamiento de un proceso. Este cuadro te ayuda a analizar y entender los procesos y actividades de una organización. Asimismo es una herramienta estupenda para dar cumplimiento a la política de la gestión de calidad. (Iglesias, 2012 pág. 148).

De acuerdo al libro de Administración de las Operaciones, la Productividad consiste en la mejora del proceso productivo, además brinda una comparación favorable entre la cantidad de recursos utilizados y la cantidad de bienes y servicios producidos. (Roberto Carro Paz, 2012 pág. 180).

Architecture and Engineering Magazine, indica que, el mejoramiento continuo se establece a partir del retorno a fases anteriores, teniendo como objetivo mantener las mejoras alcanzadas, actuar sobre los problemas existentes encontrados para planificar mejoras

incrementales. (Procudre for the improvement of the processes of the Integrated Management System of the Architecture and Engineering Projects Company, which allows to increase efficiency and effectiveness of the finished product, 2015 pág. 13)

Según la Udistrital Magazine, la mejora de Procesos son descritos en un ambiente de colaboración entre el campo técnico y la gestión organizacional, en el que se tiene como meta llegar a la representación de un modelo que permita mostrar algún proceso y como este se relaciona con los demás. (BPM: Process Improvement and Technology Integration, 2015 pág. 26)

Según el artículo de Mogran, Jamhouria Street, Khartoum, Sudan, El concepto Bizagi BPM se trata de generar automáticamente una aplicación web, que se basa y se activa mediante un diagrama de proceso sin requerir ninguna programación. En otras palabras, para bizagi el proceso es la solicitud basada en procesos. Para lograrlo, nuestro programa Bizagi BPM maneja el ciclo de vida completo de un proceso de negocio: Modelar, automatizar y ejecutar. Del mismo modo cada una de estas fases está gestionada por diferentes componentes, mediante el uso de un entorno gráfico, dinámico y la creación de una solución basada en proceso. (Comparative study between workflow tools Case study: Arabdox, 2013 pág. 14)

El problema encontrado dentro de la investigación es: ¿En cuánto mejorará la Eficiencia de atención al cliente en el área tributaria con la aplicación de Gestión por Procesos en la Municipalidad Distrital de la Esperanza 2019?

El presente estudio de investigación se justifica teóricamente porque demostrar la eficiencia en los procesos del área de administración tributaria, en un marco de aplicación y gestión de procesos donde especifica métodos y herramientas que probará la eficiencia de manera específica. De manera práctica es relativo al permitir identificar los procedimientos más críticos que ocasionan demoras y retraso en la respuesta al cliente, analizar los diferentes procesos y en base a ello proponer mejoras en la gestión administrativa, organización del personal, y en la eficiencia en el área en respuesta al cliente y así mejorar la metodología porque a la vez puede servir para futuros interesados pertenecientes a empresas del mismo sector. Asimismo, su fundamento científica es tener el conocimiento de los métodos y herramientas que se va aplicar, como la Gestión por procesos que incluyen mejorar la eficiencia de los procedimientos y en la atención del cliente e incluye un mapeo de procesos de toda la gestión de recaudación, estudio de tiempos de los procesos, diagramas de

Ishikawa, mapeo de procesos, diagrama de Pareto e indicadores de eficiencia, lo que también beneficiará en la organización laboral y en el personal de trabajo.

La secuencia técnica es la siguiente: El objetivo general es determinar si la Gestión por Procesos mejora la Eficiencia de atención al cliente en el área tributaria de la Municipalidad Distrital de la Esperanza en el año 2019.

Los objetivos específicos son: Analizar y evaluar la situación actual de los procesos en el área tributaria. El segundo objetivo elaborar y aplicar una propuesta basada en la gestión por proceso en el área tributaria, seguido por el tercer objetivo que es realizar la mejora de los procesos del área tributaria, y por último objetivo será Calcular la eficiencia después de la mejora.

La hipótesis encontrada dentro de la investigación es: La Eficiencia de atención al cliente en el área tributaria variará con la aplicación de Gestión por Procesos respecto a su estado inicial en la Municipalidad Distrital de la Esperanza 2019.

II. MÉTODO

2.1. Tipo y Diseño de investigación

Es un estudio de alcance Correlacional porque tiene la finalidad de saber el comportamiento de la variable independiente gestión por proceso sobre el comportamiento de la variable dependiente eficiencia de atención al cliente, utilizando los indicadores apropiados.

Es un estudio pre-experimental porque permitirá manejar deliberadamente una o más variables independientes para ver su efecto sobre una o más variables dependientes, dentro de la investigación.

2.2. Operacionalización de variables

Independiente: Gestión por procesos, cuantitativa, La gestión por procesos o BPM – Business Process Modeling es un enfoque que sirve para identificar, diseñar, ejecutar, monitorear y controlar los procesos de negocio para lograr consistencia y obtener resultados alineados con los objetivos estratégicos de la organización, implicando la ayuda de tecnología y así lograr agregar valor agregado, mejoras, innovaciones y gestión de procesos de extremo a extremo, lo que conlleva a una mejora en el rendimiento de la organización y de los resultados, sin embargo analizaremos la gestión del proceso en el área tributaria de la municipalidad distrital de la esperanza. (Gerencia de procesos de Negocio, 2017).

Dependiente: Eficiencia de atención al cliente, cuantitativa, es toda una ingeniería de detalles, que nace de las ventas y orientación eficiente en los productos, servicios de calidad, tiempos de respuesta cortos e inmediatos y el cumplimiento de lo prometido, las quejas y reclamos se originan por el incumplimiento. Sin embargo, analizaremos en el estado de atención al cliente en el área tributaria de la municipalidad distrital de la esperanza. (Eficiencia al Servicio del Cliente, 2019).

Tabla 1 Operacionalización de variables

Variable Independiente	Definición conceptual	Definición Operacional	Indicadores	Escala
Gestión por Procesos	La gestión por procesos es un enfoque que sirve para mejorar las actividades y procedimientos de una organización. Asimismo ayuda a controlar y monitoriar la consistencia de los resultados alineados con los objetivos estratégicos de la organización. la clave del éxito de mejora es la tecnología ya que brinda un valor agregado, mejoras, innovaciones y gestión de procesos de extremo a extremo, lo que conlleva a una mejora en el rendimiento de la organización y de los resultados. (Gerencia de Procesos, 2017)	Diagrama de Ishikawa: Es un método gráfico cualitativo que sirve para hallar las causas que provocan ciertos efectos. Además, permite apreciar fácilmente todos los factores que pueden ser controlados usando distintas metodologías. Al mismo tiempo permite ilustrar las causas que afectan una situación dada. (TECNICAS, 2016)	. Cantidad de problemas = N° de causas* efecto	. Razón
		Diagrama de Pareto: Permite clasificar las causas o datos de mayor a menor importancia. Sin embargo, éste gráfico va a cuantificar a través de porcentaje las causas primordiales del mayor problema detectado.(HERRAMIENTAS PARA LA MEJORA DE LA CALIDAD, 2010)	A: problemas muy altos (80% de los problemas) B: problemas medio (15% de los problemas) C: problema bajo (5% de los problemas)	. Razón
		Mapeo de Procesos: Es una herramienta gráfica que diagrama en los niveles los procesos y se define como la representación de los procesos, la operación de las entidades y las actividades que muestran la descripción de los procesos que operan en nuestra organización. (GUIA PARA LA GESTION BASADA EN PROCESOS, 2011)	. Tiempo promedio de procesamiento . Tiempo promedio neto de expedientes	. Razón

Gestión por Procesos		Diagrama de Flujo: Es la representación gráfica del flujo o secuencia de rutinas simples. Además tiene la ventaja de indicar la secuencia del proceso, las unidades involucradas y los responsables de su ejecución, es decir, viene a ser la representación simbólica o pictórica de un procedimiento administrativo. (LOS DIAGRAMAS DE FLUJO, 2011)	. Tiempo promedio de espera= (tiempo promedio de procesamiento - tiempo promedio de expedientes)	. Razón
		Diagrama de Operaciones del Proceso DOP: Es una herramienta que sirve para graficar los procesos y actividades al elaborar un producto o prestación de un servicio, relacionado con 2 símbolos de operación e inspección. (IGLESIAS, 2018)	Dop= Σ (Tiempo total efectivo)	. Razón
Variable Dependiente	Definición conceptual	Definición Operacional	Indicadores	Escala
Eficiencia de Atención al cliente	Es una ingeniería de detalles, que proviene del diálogo y comportamiento del trabajador al cliente. teniendo en cuenta los tiempos de respuesta, el cumplimiento de lo prometido y solución a las quejas y reclamos. (Eficiencia de Servicio al Cliente, 2019)	Eficiencia de Atención al cliente: Referencia entre número de usuario atendido y número total de usuarios obtenidos, muy apreciada por organizaciones de servicio que tiene como objetivo alcanzar las metas trazadas con recursos humanos, sistemas financieros y materiales. (CHAVEZ, 2013)	Variación eficiencia= (tiempo promedio esperado - tiempo promedio anterior / tiempo promedio anterior) * 100	. Razón

Fuente: Elaboración propia

2.3. Población, muestra y muestreo

Población (N)

La población del sistema será todos los procesos (7 procesos) del área de administración u orientación tributaria de la municipalidad distrital de la Esperanza.

Muestra

Para la muestra se estudió todos los procesos que se elaboran en el área, por lo que se realizó un diagrama de Pareto en base a los expedientes que ingresaron durante los meses de investigación (enero a julio), lo cual se priorizo la muestra a los procesos que tienen mayor demanda de expedientes que se encuentra en el anexo B.1. Teniendo como resultados los procesos de prescripción, deducción por adulto mayor y pensionista e inactivación de contribuyente, del área de administración u orientación tributaria de la municipalidad distrital de la esperanza.

2.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos, validez y confiabilidad.

Tabla 2 Técnicas e instrumentos de recolección de datos

OBJETIVOS	TÉCNICAS	INSTRUMENTOS
Evaluar la situación actual de los procesos en el área tributaria.	<ul style="list-style-type: none">- . Guía de observación.- . Revisión documental de los procesos establecidos.- . Descripción de procesos.- . Análisis de las actividades de los procesos.	<ul style="list-style-type: none">- . Check list.- . Ficha de cotejo de evaluación.- . Diagramas de flujo.- . Tabla ASME.VM.
Elaborar y aplicar una propuesta basada en la gestión por procesos en el área tributaria.	<ul style="list-style-type: none">- . Cuadro de descripción de actividades.- . Cuadro descripción de procesos.	<ul style="list-style-type: none">- . Ficha técnica de procesos.- . Gráfico de niveles de procesos.

Realizar la mejora de los procesos del área tributaria.	- . Análisis de problemas del proceso - . Descripción de las actividades - . Descripción de actividades.	- . Diagrama de Ishikawa. - . PDCA. - .Diagrama de flujo.
Calcular la eficiencia después de la mejora.	- . Indicadores de productividad y eficiencia.	- . Fichas de registro de datos.

Fuente: Elaboración propia

Validez

La validez se refiere al grado en que un instrumento realmente mide las variables que pretende medir, Según (Hernandez, 2014 pág. 200). Los instrumentos fueron medidos mediante el juicio de expertos (anexo B), la cual consta de dos ingenieros industriales que se encargaron de evaluar y aprobar el instrumento de medición. Luego se usó el método de coeficiente V de Aiken (anexo A6), que es un coeficiente que se computa como la razón de un dato obtenido sobre la suma máxima de la diferencia de los valores posibles. siendo calculado sobre las valoraciones de un conjunto de jueces con relación al grupo de ítems.

De acuerdo a la evaluación dio como resultado que los instrumentos que se desarrollaron tiene una validez de 1.00 (anexo A8), es decir los instrumentos son válidos de un 100%.

Confiabilidad

La confiabilidad se refiere al grado en que su aplicación repetida al mismo individuo u objeto produce resultados iguales. Según (Hernandez, 2014 pág. 200). Asimismo, se utilizó el método Alpha de Cronbach para la evaluación del instrumento cualitativo (anexo C14).

Como resultado dio un alpha de 0.86 (anexo A11) y de acuerdo a la escala de valorización es un test muy bueno, consistente y adecuado para su estudio.

2.5. Procedimiento

Para el primer objetivo que es Analizar y evaluar la situación actual de los procesos en el área tributaria se realizó un diagrama de Ishikawa con los problemas identificados en el área tributaria (anexo C1), luego se priorizo los problemas a través de un diagrama de Pareto para analizar los problemas más críticos (anexo B2). Asimismo, se aplicó un check list de cómo está constituido en la actualidad los procesos con sus respectivas observaciones (anexo C3). Luego se hizo un estudio de documentos de gestión MOF y TUPA para obtener las funciones y procedimientos de cada puesto de trabajo alineado a cada proceso (anexo C4, C5). Asimismo, se elaboró el diagrama de SIPOC de la cartera de servicio que ofrece la municipalidad (anexo C13) que se detalló en diagramas de flujo de cada proceso. Por último, se midió la productividad del recurso hora hombre en cada proceso y el tiempo esperado con la tabla ASME- VM (anexo C6) que fue llevado a un DOP para ver los tiempos más resumido (anexo C24) y que fue expresado en una tabla de indicadores que se encuentra en la Tabla 1 de resultados. Para el segundo objetivo que es Elaborar y aplicar una propuesta basada en la gestión por procesos en el área tributaria se realizó la aplicación de gestión por procesos en el sector público que se hizo a través de la definición de los procesos a estudiar con un diagrama de flujo (anexo C2) un mapeo de todos los procesos del nivel 0 (anexo C9) nivel 1 (anexo C10) y nivel 2 (anexo C11), a través de fichas técnicas de proceso que luego se llevó a los diagramas de flujo del nivel 2 (anexo C12), donde prioriza las actividades de cada proceso y se analizó las actividades de los procesos basados en los tiempos de espera la cual se aplicó un seguimiento de 30 expedientes de 1 expediente por día y se realizó un muestreo (anexo C14) para ver los procesos más críticos, por último se realizó otro muestreo con los procesos más críticos (anexo C15) para obtener el tiempo de espera que se encuentra en la tabla 2 de resultados.

Asimismo, para el tercer objetivo que es Realizar la mejora de los procesos del Área Tributaria se realizó un diagrama de Ishikawa en las actividades más críticas (anexo C17) que se encontraron en el segundo objetivo teniendo como resultado las causas secundarias que afectan en el tiempo de respuesta. Luego de ello se realizó un análisis de los 5 Porque (anexo C18) para llegar a la causa raíz de los problemas, asimismo se hizo una priorización de las causas raíz donde se brindó un peso de acuerdo al impacto que tiene (anexo C19) con la finalidad de poder implementar y mejorar las causas que afectan a las actividades más críticas. Además de ello se realizó un PDCA para aplicar la mejora continua a través de la

mejora (anexo C20), Por último, se realizó un nuevo muestreo en las actividades más críticas en el tiempo de procesamiento (anexo C21) teniendo un impacto positivo ya que tuvo una disminución de tiempo (anexo C22) y un porcentaje de disminución de tiempo en las actividades críticas (anexo C23).

Por último para el desarrollo del cuarto objetivo que es Calcular la eficiencia después de la mejora, se realizó una ficha con los tiempos de cada proceso donde se añade los tiempos establecido y mejorados durante la implementación de la gestión por procesos (anexo C25), luego de ello se realizó una comparación de los procesos de prescripción, deducción de impuesto predial por adulto mayor, deducción de impuesto predial por pensionista e inactivación de código tributario en el tiempo de entrega de la resolución de un expediente anterior con el nuevo tiempo de entrega donde refleja la mejora en porcentaje (anexo C26).

2.6. Métodos de análisis de datos

Para el análisis de datos a nivel descriptivo se tabularán los datos se va a tabular los datos en tablas de frecuencias o gráficos de tendencia, barras, circular según los resultados que se espera obtener. para analizar sus medidas de tendencia central a nivel inferencial se utilizarán los programas Microsoft Excel y Bizagi. Con estos programas se tendrá las situaciones actuales de los datos y se podrá contrastar la hipótesis que se planteó en la investigación.

2.7. Aspectos éticos

Los investigadores se comprometen a respetar la veracidad de los resultados, teniendo en cuenta las convicciones éticas, morales, políticas y religiosas. Asimismo, se trabajará con responsabilidad social y ética con los datos que obtendremos y respetando la privacidad, es decir proteger la identidad de los individuos que participan en el estudio.

III. RESULTADOS

3.1. Objetivo 1

- Analizar y evaluar la situación actual de los procesos en el área tributaria.

Para el siguiente resultado se procedió al análisis de los factores que afectan los procesos del área tributaria donde se realizó un Check List (anexo C3), seguidamente se evaluó de los documentos MOF y TUPA a través de ficha de cotejo (anexo C4). Asimismo, se realizó diagrama de flujo de cada proceso; de prescripción, deducción adulto mayor, deducción pensionista e inactivación de código tributario (anexo C2). Por último, se utilizó como herramienta la tabla ASME (anexo C6) que fue llevado a un DOP (anexo C7) y expresado en indicadores que se encuentra en la tabla siguiente.

Tabla 3 Indicadores de los procesos

INDICADORES			
PROCESO	Tiempo esperado (horas)	Actividad con mayor tiempo (horas)	Actividad con menor tiempo (minutos)
Prescripción	200	Proyección de resolución	Orientación al contribuyente
		51.5	5
Deducción adulto mayor	196	Programación de inspección	Orientación al contribuyente
		40	5
Deducción pensionista	240	Proyección de resolución	Orientación al contribuyente
		56	5
Inactivación de código tributario	196	Proyección de resolución	Orientación al contribuyente
		40	5

Elaboración: Propia

Interpretación:

Para la resolución de un expediente en los 4 procesos tiene un tiempo esperado máximo de 240 horas, dentro de cada proceso tiene actividades con un tiempo mayor de 40 horas y un tiempo mínimo de 5 minutos. Por lo tanto, las actividades que más tiempo tienen en el proceso afectan en el tiempo de entrega de la resolución del expediente.

3.2. Objetivo 2

- Elaborar y aplicar una propuesta basada en la gestión por procesos en el área tributaria

Para el siguiente objetivo se aplicó la gestión por procesos basada en resultados, donde se elaboró un macroproceso (anexo B3), del cual se desglosó en procedimientos y actividades específicos que fueron clasificados en procesos nivel 0 (anexo C9), nivel 1 (anexo C10) y nivel 2 (anexo C11). Asimismo, se realizó los diagramas de flujo del nivel 2 (anexo C12) que son las actividades más específicas de los procesos. Seguidamente se realizó un muestreo de cada proceso (anexo C14) donde se analizó los tiempos de procesamiento, tiempos de los expedientes y los tiempos de espera de las actividades más críticos que se encuentra en la siguiente tabla.

Tabla 4 : Cuadro de actividades que tienen mayor tiempo de espera

Procesos	Código	Actividades de nivel 2	Tiempo promedio del procesamiento (horas)	Tiempo promedio de expediente (horas)	Tiempo de espera
Archivo Central	M.04.1.1	Búsqueda de documentos	20.12	5.71	14.41
Fiscalización	M.05.1.1	Programación de la inspección	24.69	15.50	9.19
Fiscalización	M.05.1.3	Elaboración de ficha técnica de inspección	40.61	23.56	17.06
Asunto Legales	M.07.1.1	Registro y evaluación de informe	20.63	12.71	7.93
Asunto Legales	M.07.1.2	Elaboración de informe	65.03	40.13	24.90

Elaboración: Propia

Interpretación

Se encontró que las actividades más críticas del nivel 2 forman parte de los procesos de Archivo central, Fiscalización y Asuntos legales la cual tienen un mayor tiempo de espera por diversos factores como tener 2 fiscalizadores para todo el proceso, un trabajador sin experiencia en la búsqueda de documentos y un solo abogado para todos los procesos, por lo que servirán de insumo para realizar la mejora de los procesos ya que retrasan la respuesta hacia el siguiente proceso con impacto en el contribuyente.

3.3. Objetivo 3

- Realizar la mejora de los procesos del área tributaria

Para el siguiente objetivo se realizó la mejora de los tiempos de espera la cual se aplicó un diagrama de Ishikawa (anexo C17) a cada actividad crítica obteniendo como resultado las sub causas. Luego se realizó un análisis de los 5 porque (anexo C18) para poder llegar a la causa raíz de los problemas de cada actividad. Asimismo, se realizó un PDCA (anexo C20) a cada actividad crítica de acuerdo a los problemas encontrados la cual sirvió para implementar y realizar la mejora en las actividades críticas. Por último, se realizó un segundo muestreo (anexo C21) a través de expedientes a cada actividad de nivel 2 la cual se encontró un nuevo tiempo de procesamiento y un nuevo tiempo de espera que se muestra en la siguiente tabla.

Tabla 5 Tabla de actividades con tiempo de esperas mejoradas

Procesos	Código	Actividades de Nivel 2	Nuevo tiempo de espera (horas)	% Disminución de tiempo
Archivo Central	M.04.1.1	Búsqueda de documentos	8.68	40%
SGCFT	M.05.1.1	Programación de la inspección	5.88	36%
SGCFT	M.05.1.3	Elaboración de ficha técnica de inspección	14.41	16%
Asuntos Legales	M.07.1.1	Registro y evaluación de informe	5.25	34%
Asuntos Legales	M.07.1.2	Elaboración de informe	16.59	33%

Fuente: Muestreo de los procesos del área de Administración Tributaria

Interpretación

A través de la implementación y mejora en las actividades más críticas en los procesos de Archivo central, Fiscalización y de Asuntos Legales se obtuvo una mejora de tiempo de procesamiento en las actividades más críticas la cual tuvo un impacto en el tiempo de espera, disminuyendo entre un 16 a 40% dependiendo de la actividad la cual se verá reflejado en el tiempo de atención y de entrega de resolución del expediente hacia el contribuyente.

3.4. Objetivo 4

- Calcular la eficiencia después de la mejora.

En el siguiente objetivo se realizó en dos momentos el cálculo de eficiencia de atención al cliente que es expresado en el tiempo de entrega del expediente. Para ello se añadió los nuevos tiempos de procesamiento al cuadro de tiempos del DOP (anexo C26) que representa a la Tabla ASME- VM del proceso de prescripción, deducción por adulto mayor y pensionista e inactivación de código. Luego se comparó el nuevo tiempo de entrega de resolución de cada proceso con el tiempo anterior y se calculó la eficiencia de entrega al cliente que se encuentra en la siguiente tabla.

Tabla 6 Tabla de procesos y eficiencia de Atención al Cliente

Procesos	Momento 1: Tiempo de entrega de resolución del expediente.	Momento 2: Tiempo de entrega de resolución del expediente.	Eficiencia de atención al cliente (tiempo)
Prescripción	200	177	11.3%
Deducción por adulto mayor	196	179	8.7%
Deducción por pensionista	240	223	7.1%
Inactivación de código tributario	196	179	8.7%

Fuente: Tabla ASME-VM, Muestreo de los procesos y tabla de actividades mejorados

Interpretación

De acuerdo al resultado se concluyó que los procesos estudiados lograron una mejora en el tiempo de entrega de la resolución del expediente del proceso hacia el cliente existiendo una disminución en los tiempos, logrando una eficiencia entre 7.1% a 11.3% en la atención al cliente. Es decir que el contribuyente tendrá el resultado de una prescripción, deducción por adulto mayor y pensionista e inactivación de código en un rango de tiempo de 177 horas a 223 horas que equivalen a 22 y 28 días como máximo.

Prueba de hipótesis. Después de haber culminado la implementación de la mejora, se procede con hacer la prueba de hipótesis donde se aplicó la prueba de normalidad de Shapiro-Wilk y se obtuvo el siguiente resultado:

Tabla 7 Pruebas de normalidad

Pruebas de normalidad						
	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Estadístico	gl	Sig.	Estadístico	gl	Sig.
DIFERENCIA_	,438	4	.	,643	4	,002

Fuente: Cuadro de Eficiencia, Software SPSS

Interpretación:

Se obtuvo un resultado de 0.002 en la significancia de Shapiro- Wilk es decir que los datos no son normales. Por tal motivo se usará una prueba no paramétrica

Prueba de Hipótesis

Se realizó la prueba T de muestras emparejadas que compara las medias de dos variables y determinar si existe diferencias normales entre ellas y contrasta si la media difiere de 0.

Ho: La Gestión por Procesos no disminuirá los tiempos para una mejor atención al cliente en el área tributaria de la Municipalidad Distrital de La Esperanza.

Ha: La Gestión por Procesos disminuirá los tiempos para una mejor atención al cliente en el área tributaria de la Municipalidad Distrital de La Esperanza.

Regla de decisión: $H_0: \mu M2 \geq \mu M1$

$H_a: \mu M2 < \mu M1$

Tabla 8 Prueba de hipótesis de muestra emparejada

Estadísticas de muestras emparejadas					
		Media	N	Desv. Desviación	Desv. Error promedio
Par 1	MOMENTO_1	208.0000	4	21.41650	10.70825
	MOMENTO_2	189.5000	4	22.35322	11.17661

Fuente: Cuadro de Eficiencia, Software SPSS

Interpretación:

Se observa en la tabla 8, que el momento 2 es menor que el momento 1, por ende, se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna que dice que La Gestión por Procesos

disminuirá los tiempos para una mejor atención al cliente en el área tributaria de la Municipalidad Distrital de La Esperanza.

IV. DISCUSIÓN

La aplicación de la Gestión Por Procesos en la gestión pública surgió, debido al desarrollo sostenible en el ámbito internacional, asimismo busca mejorar la eficiencia en las municipalidades de américa latina; hoja de ruta, va impulsando programas para mejorar la gestión de los procesos en el sector público, dirigidos a gobiernos internacionales la cual busca promover un mejor proceso administrativo, implementando las tecnologías de la información y la comunicación (TIC) en un enfoque de atención y eficiencia de respuesta al cliente para un mejor servicio. (Adriana, 2011 pág. 14)

Asimismo, la Gestión por Procesos aplicada al Área de Administración Tributaria Municipal que es el órgano de la municipalidad encargado de gestionar la recaudación de los tributos municipales. Para cumplir con tal fin, el artículo 52° del TUO del Código Tributario le reconoce, en principio, exclusividad para la administración de sus tasas y contribuciones; y, en forma excepcional, la administración de los impuestos que le sean asignados por la Ley de Tributación Municipal. (MEF, 2013 pág. 53). Tuvo el propósito de mejorar los tiempos en procesos de prescripción, deducción por impuesto predial y pensionista e inactivación de código del área tributaria de la Municipalidad Distrital De La Esperanza a través de la metodología Gestión por procesos en base a la RSGP 006- 2018 PCM- SGP.

Es por ello que se realizó la medición de la situación actual de los procesos teniendo en cuenta que es un estudio cuantitativo donde se utilizó herramientas en base a la investigación, la cual se obtuvo resultado en el tiempo de entrega de resolución del expediente al contribuyente del proceso de Prescripción Tributaria de 200 horas, Deducción por Adulto Mayor de 196 horas, deducción por Pensionista de 240 horas, Inactivación de Código Tributario siendo de 196 horas. Asimismo, para el segundo objetivo que fue aplicar la Gestión por Procesos en el área Tributaria de la Municipalidad Distrital de La Esperanza, se mapeó todos los procesos de acuerdo al macroproceso coincidiendo con los autores Bong Keun, Jeong Tom E Yoon del artículo (Improving it Process Management Through Value, 2016), en la cual menciona que el mapeo de procesos, es una forma estandarizada de documentar procesos y flujos de información y aplicando una forma sistemática para analizar estos procesos con el fin de identificar varios desechos y enfocarse en áreas

específicas para mejorar, se clasifican en procesos gerenciales, procesos operativos y procesos de apoyo. Sin embargo, el resultado del mapeo de procesos se obtuvo la identificación de las actividades más críticas que tienen mayor tiempo de espera y que afectan en el servicio óptimo al contribuyente que son búsqueda de documentos que tiene un tiempo de espera de 14,14 horas, Programación de la inspección con un tiempo de espera de 9.19 horas, Elaboración de ficha técnica de la inspección con tiempo de espera de 17.06 horas, Registro y evaluación de informe con tiempo de espera de 7,93 horas y elaboración de informe con tiempo de espera de 24.90 horas la cual significa por cada expediente que pasa por esas actividades tendrá un tiempo total de espera de 73.22 horas.

Asimismo para el tercer objetivo que es mejorar los procesos, nos basamos en mejorar las actividades críticas la cual coincidimos con los autores Sabrina Couto Da Silva, Leticia Canal y Viaria y Everson Pinto Da Silva del artículo (Implementing Strategic Planning Performance, 2017 pág.9) en la cual menciona que la Gestión por Procesos como un enfoque disciplinado para identificar, ejecutar, documentar, medir, supervisar, controlar y mejorar los procesos de negocio para alcanzar resultados orientados por los objetivos estratégicos de la organización a través de planificación y estrategia, análisis de procesos de negocio, diseño y modelado, implementación, monitoreo y control, y refinamiento de procesos. Es por ello que para los resultados en mejorar los procesos con base a la RSGP 006-2018 se obtuvo una mejora entre 16% a 40% en la reducción de tiempo de espera igual que el autor De la Cruz Margarita, 2016 de la Tesis denominada Propuesta de Reingeniería de Procesos Internos para mejorar los Procedimientos internos de Administración Tributaria, en la cual fue un estudio experimental fue Experimental donde participaron los trabajadores del área de administración tributaria. Tuvo como objetivo identificar los procesos anómalos e innecesarios que afecta el servicio de atención al cliente que posee un (67%) de eficiencia. Para lo cual se aplicó una reingeniería en los procesos con herramientas como mapeo de procesos, diagrama de Pareto e indicadores de calidad mejorando un (8%) en la atención al cliente.(Margarita, 2016).

Al igual que la investigación de García Francisco, denominada, “la inactividad en los procedimientos de la administración tributaria en el país de Chile” se aplicó la gestión por procesos la cual realizó un estudio de diseño experimental. Realizó una gestión de procesos en todas las actividades que afectan con la respuesta rápida al cliente en el área de rentas, encontrándose que la mayor parte de ellos se debe a la desorganización en el área (15%) y

demoras de 5 a 10 horas en atención al cliente. Ese enfoque permite entrar en contacto directo con la realidad examinada de los procesos, la organización laboral y los recursos que se utilizan para cumplir un propósito de calidad con el cliente. Aplicando la gestión de procesos se obtuvo un resultado positivo en la disminución en demoras de (5%) y una mejor eficiencia de atención al cliente de un (3%). (Garcia, 2016).

Por último, para saber la atención al cliente de acuerdo a la teoría se tuvo en cuenta la definición de Servicio de Atención al Contribuyente que de acuerdo al Libro de Ministerio de Economía y finanzas, son las actividades que realiza la administración tributaria municipal para orientar y cumplir con los requisitos al cliente, asimismo busca el pago oportuno de las obligaciones tributarias en el periodo dado. (MEF, 2013 pág. 60). Asimismo, para el cálculo de Eficiencia de Atención al Cliente coincidimos con el autor Ziem, Marco Opazo que lo define como una ingeniería de detalles, que nace la orientación eficiente, y del cumplimiento de sus productos y servicios, a través de la calidad, tiempos de respuesta cortos y la solución a las quejas y demoras. (Efectividad, Eficiencia y Eficacia en los Equipos de Trabajo, 2018 pág.15). Por lo que para el estudio de mejora en la atención al cliente se tuvo en cuenta esos criterios mencionados, teniendo como mejora una eficiencia de 11.3% en el proceso de prescripción, 8.7% en deducción por adulto mayor, 7.1% en deducción por pensionista y 8.7% en inactivación de código al igual que el autor Alccahuaman Miker en su investigación “Eficiencia y Calidad de Servicio y Satisfacción de los usuarios de la Municipalidad Distrital de Pacucha, Andahuaylas 2015” empleando un estudio experimental, debido a que tuvo como problemas principal la mala atención a los usuarios dentro de las instituciones públicas y la baja calidad del servicio que brinda. Así mismo se aplicó herramientas de 5S, mapeo de los procesos y un manual de procedimiento escrito mejorando la satisfacción al cliente de (5%) y la gestión de sus procesos de forma ordenada y detallada en un (15%). (Miker, 2015).

Sin embargo para la mejora de los procesos en el sector público se debe tener en cuenta la teoría que según la Udistrital Magazine, la mejora de Procesos son descritos de forma gráfica en un ambiente de colaboración entre el campo técnico y la gestión organizacional, en el que se tiene como meta llegar a la representación de un modelo que permita mostrar algún proceso y como este se relaciona con los demás. (BPM: Process Improvement and Technology Integration, 2015 pág. 26). De este modo nuestra investigación fue igual que la tesis de Bocanegra Núñez Judith, denominada “Implementación de un sistema integrado de

Gestión para la municipalidad distrital de Florencia de Mora” realizo un diseño tipo experimental. Esta investigación tuvo como objetivo proponer un sistema de gestión que integra todos los componentes de la organización que permite el cumplimiento de su propósito y misión de la organización mejorando el desarrollo de personal de atención al día (85%) y los procesos tributarios para garantizar una labor eficiente y óptima en el cumplimiento de sus obligaciones con el cliente (72%). Por tal motivo, la implementación del sistema integrado de gestión mejoró la imagen de la municipalidad y mejoró los procesos tributarios en un (8%). A su vez, se convierte en una estrategia, al tener amplias posibilidades para acceder a reconocimientos. Por lo tanto la investigación de implementación de un sistema beneficiará a la municipalidad distrital, por lo que tendrá un importante valor estratégico, la cual se asevera el procedimiento realizado por el autor. (Judith, 2016).

V. CONCLUSIONES

1. La hipótesis quedo validada, la aplicación de la Gestión por Procesos disminuyó los tiempos de los procesos y permitió mejorar la eficiencia de atención al cliente en el área tributaria de la Municipalidad Distrital de La Esperanza.
2. Para el primer objetivo se analizó y evaluó la situación actual la cual se utilizó la Tabla ASME-VM y herramientas de evaluación la cual permitió obtener los tiempos de entrega de un expediente al contribuyente en los procesos de prescripción, deducción por adulto mayor y pensionista e inactivación de código tributario son muy elevados ascendiendo de 196 a 240 horas.
3. Asimismo, para el segundo objetivo se aplicó de la Gestión por Procesos en el enfoque 006-2018 PCM, se mapeo cada procedimiento de cada procesos y se realizó diagramas de flujos, la cual nos permitió encontrar las actividades críticas que tienen mayor tiempo de espera que son; Búsqueda de documentos con un tiempo de espera de 14.41 horas, Programación de la inspección con un tiempo de espera de 9.19 horas, Elaboración de ficha técnica de la inspección con un tiempo de espera de 17.06 horas, Registro y evaluación de informe con un tiempo de espera de 7.93 horas y Elaboración de informe con un tiempo de 24.90 horas.
4. Sin embargo, para el tercer objetivo se realizó la mejora de los procesos a través de la aplicación de un PDCA, la cual nos permitió mejorar las actividades críticas. logrando una mejora en los tiempos de espera en un 16 a 40% través de análisis de los problemas y con un PDCA para poder mejorar los procesos.
5. De este modo, para el cuarto objetivo se calculó la eficiencia del cliente medido en el tiempo de entrega al cliente, en la que se aplicó los indicadores de eficiencia de atención al cliente la cual nos permitió hallar el porcentaje de mejora entre 7.1% a 11.3% en los procesos de prescripción, deducción por adulto mayor y pensionista e inactivación de código tributario.

6. Finalmente, la implementación de la gestión por procesos en el sector público de la Municipalidad Distrital De La Esperanza servirá como insumo para la revisión y actualización de los instrumentos de gestión la cual permitirá tener al programa una gestión moderna, orientada a resultados, que agrega valor hacia los ciudadanos.

VI. RECOMENDACIONES

- Para la mejora del servicio en cualquier entidad del sector público se recomienda tomar como referencia la metodología planteada de la aplicación de Gestión por Procesos con base al RSGP N 006-2018- PCM/SGP en cualquier situación donde se necesite optimizar los procesos o procedimientos inmersos en las actividades innecesarias o más críticas.
- Se recomienda a los siguientes investigadores que propongan un financiamiento por el dueño o gerente de la entidad pública para así colocar los mapeos y flujos de los procesos que se realiza dentro del área investigada.
- Asimismo, se recomienda a los siguientes investigadores en la aplicación de gestión por procesos en el sector público realizar una simplificación administrativa en las actividades que no tengan valor, debido que en sector público existe muchas actividades repetitivas que significan lo mismo.
- Se recomienda utilizar esta investigación donde se aplica la gestión por procesos en base al RSGP N 006-2018- PCM/SGP debido a que está enfocado en la mejora de los procesos en el sector público de acuerdo a lo que la metodología propone.
- Por ultimo cuando se aplique la gestión por procesos en el sector público se recomienda a los investigadores, realizar capacitaciones al inicio y durante la investigación y llevar un compromiso con todas las áreas para facilitar la investigación.

REFERENCIAS

- A new model of Ishikawa diagram for quality assessment.* **Liliana, Luca.** 2016. Rumania : IOP Conf. Series: Materials Science and Engineering, 2016, p. 31.
- Acero, Luis Carlos Palacios.** 2010. *DIRECCIÓN ESTRATÉGICA*. Segunda. Madrid : ECOE Ediciones, 2010. p. 207. ISBN.
- Adriana, Gayol Yolanda y Seidensticket luz.** 2011. *Capacitación-e y a distancia para la gestión pública, la participación ciudadana y el desarrollo sostenible en las municipalidades de América Latina y el Caribe: hoja de ruta (Roadmap)*. America Latina. Caribe : s.n., 2011. p. 14.
- APPLICATION OF THE PROCESS IMPROVEMENT IN THE COMPANY.* **Revista ECA Sinergia.** 2018. Cuba : s.n., 2018, Vol. 9, p. 11. 2528-7869.
- BPM: Process Improvement and Technology Integration.* **Uditristal, Revista.** 2015. Colombia : s.n., 2015, p. 26.
- Comparative study between workflow tools Case study: Arabdox.* **Mogran, Jamhouria Street,Khartoum,Sudan.** 2013. Sudan : International Journal of Engineering Inventions, 2013.
- . **Mogran, Jamhouria Street,Khartoum,Sudan.** 2013. Sudan : International Journal of Engineering Inventions, 2013, p. 14.
- Cotacallapa, Manuel Huamani.** 2018. *Diseño de un cuadro de Mando Integral para la Mejora de la Gestion de procesos en la Municipalidad provincial de Espinar, Cusco*. Cusco. Espinar : Adingor, 2018.
- Diagrama Causa Efecto.* **Romero Bermudez Erika, Diaz Camacho Jacqueline.** 2010. 142, 2010, Vol. XL, p. 4. ISSN: 0185- 1284.
- Díaz G, jenny.** 2015. *El Control Interno de la Gestion Tributaria para el Cumplimiento de las Obligaciones en Materia de Impuesto al Valor Agregado de la Empresa Promapal S.A.* Universidad de Carabobo. Carabobo : s.n., 2015. Tesis Doctoral.
- Efectividad Eficiencia y Eficacia en los Equipos de Trabajo.* **Rojas M, Jaime L, Valencia M.** 2018. s.l. : Revista Espacios, Octubre 03, 2018, p. 15.
- Efficiency assessment in university libraries.* **Santos Tavares, Rafael, et al.** 2018. Sao Paulo : Transinformação, 2018, p. 13.
- Eficiencia al Servicio del Cliente.* **Ziem, Marco Opazo.** 2019. 2, La Plata : Revistas Enfasis, 2019. ISBN.
- Eficiencia y Eficacia.* 2011. Bogota : s.n., 2011.
- El Sistema de Gestión de Calidad en la CONAMED.* **Ricardo Martinez Molina, Rafael Rodriguez y otros.** 2012. I, Benito Juarez : Subdirector de Calidad de la Dirección General de Calidad e Informática, 2012, Dialnet, Vol. I. ISSN 1405-6704.
- Flowcharts.* **Spanish Electronic Magazine.** 2018. España : s.n., 2018, p. 25.
- Gerencia de procesos de Negocio.* **Kiran Garimella, Michael Lees, Bruce Williams.** 2017. 3, s.l. : BPM, 2017. ISBN.
- Hernandez, Siampieri.** 2014. 2014.

- Iglesias, Carlos Manuel Cañedo. 2012.** *LOS PROCEDIMIENTOS DE UN SISTEMA DE GESTION*. Lima : Julio Santillán Aldana, 2012. p. 148. 1562-4730.
- IMPLEMENTING STRATEGIC PLANNING, PERFORMANCE. Sabrina Couto Da Silva, Leticia Canal, Viera, Everson Pinto Da Silva. 2017.** Sao Paulo - Brasil : Independent Journal of Management &, abril-junio 2017, p. 9.
- IMPROVING IT PROCESS MANAGEMENT THROUGH VALUE. Bong Keun, Jeong Tom E Yoon. 2016.** Sao Paulo : JISTEM: Journal of Information Systems, 2016, p. 23.
- Ingeniería de Metodos. 2011.* Obregón : Instituto Tecnológico de Sonora, 2011.
- Judith, Bocanegra Nuñez. 2016.** *Implementación de un sistema integrado de Gestión para la municipalidad distrital de Florencia de Mora*. La Libertad, Universidad Nacional de Trujillo. Trujillo : MIRE, 2016. Tesis de Maestría. copyright © 2002-2015.
- Knowledge Management, Total Quality Management and Innovation:.* **Amir Honarpour, Ahmad Jusop, Khalil Md Nor. 2012.** Santiago de Chile : Journal of Technology Management &, 2012, pp. 22-31.
- Labor Productivity. environment, Business. 2017.* México : s.n., 2017, p. 7.
- Margarita, De la Cruz Asmat. 2016.** *PROPUESTA DE REINGENIERÍA DE PROCESOS INTERNOS PARA MEJORAR RESULTADOS EN LA OFICINA DE ADMINISTRACIÓN TRIBUTARIA DE LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE MOCHE, PROVINCIA DE TRUJILLO, REGIÓN LA LIBERTAD, PERIODO 2016*. La Libertad , Universidad Señor de sipán . Moche : USS, 2016. Tesis Licenciado.
- MEF. 2013.** *Atención al Contribuyente*. Lima : Cooperación Alemana al Desarrollo, 2013. p. 60. ISBN.
- . **2013.** *Cobranza de Recaudación del Impuesto Predial*. Lima : Programa Buen Gobierno y Reforma del Estado, 2013. p. 55. ISBN.
- . **2016.** *Determinación del Impuesto Predial*. Lima : Cooperación Alemana al Desarrollo, 2016. p. 109.
- . **2013.** *Marco Normativo de Recaudación del Impuesto Predial*. Lima : Programa de Buen Gobierno y Reforma del Estado, 2013. p. 53. ISBN.
- . **2013.** *Marco Normativo Recaudación del Impuesto Predial*. Lima : Programa Buen Gobierno y Reforma del Estado, 2013. p. 53. ISBN.
- . **2012.** *Simplificación Administrativa y Determinación de Costos de Procedimientos Administrativos y Servicios Prestados*. Presidencia del Consejo de Ministros. Lima : Programa Buen Gobierno y Reforma del Estado, 2012. p. 79. ISSN.
- Methodology to Develop A Continuous Improvement Plan. 3C Company :Research and Critical Thinking . 2017.* Valencia : Universidad Politécnica de Valencia, 2017, p. 17. 2254-3376.
- Miker, Inca Alccahuaman. 2015.** *Calidad de Servicio y Satisfacción de los usuarios de la Municipalidad de Pacucha, Andahuaylas 2015*. Universidad Nacional Jose Maria Arguedas. Andahuaylas : SlideShare, 2015. p. 80, Tesis Licenciado.
- Optimización de procesos. Sturcarelli. 2010.* s.l. : LinkedIn Corporation © 2019, octubre 16, 2010.

Procudure for the improvement of the processes of the Integrated Management System of the Architecture and Engineering Projects Company, which allows to increase efficiency and effectiveness of the finished product. Architecture and Engineering Magazine. 2015. Cuba : s.n., 2015, Vol. 9, p. 13.

Procesos Industriales. Autor, Sin. 2013. Lima : s.n., 2013.

PRODUCTIVITY AND PRESENTEEISM - A QUESTION OF. Cardoso R. Tavares, Renata da S. and Kamimura, Postigo. 2014. Sao Paolo : Independent Journal of Management &, 2014, p. 29.

Roberto Carro Paz, Daniel Gonzales Gomez. 2012. *Admnistración de la Operaciones.* La Plata : Univ. Nacional Mar de Plata, 2012. p. 180.

Sandhusen, Richard L. 2014. *CALIDAD DE SERVICIOS PROFESIONALES.* Madrid : American Marketing Association, 2014. pp. 9,10.

THE APPLICATION OF THE PARETO. Kiremire, Ankunda R. 2011. 2011, p. 12.

ANEXOS

A. Anexo tablas

Tabla 9 A.1. Check list de evaluación de procesos

CUADRO DE RESULTADOS DEL CHECK LIST DE PROCESOS		
% DE CRITERIO	CUMPLIMIENTO	PUNTUACIÓN OBTENIDA
0- 35%	NO	33%
36- 70%	REGULAR	
71- 100%	SI	

Fuente: Elaboración propia

Tabla 10 A.2. Evaluación de documentos MOF

EVALUACIÓN DE MOF	
% DE CRITERIO	CUMPLIMIENTO
0- 50%	NO
51- 100%	SI

Fuente: Elaboración propia

Tabla 11 A.3. Evaluación de documentos TUPA

EVALUACIÓN DE TUPA	
% DE CRITERIO	CUMPLIMIENTO
0- 50%	NO
51- 100%	SI

Fuente: Elaboración propia

Tabla 12 A.4. Escala de valorización V de Aiken

Escala de valorización		
1	baja	1
2 a 3	media	2
4	alta	3
5	muy alta	4

Fuente: Elaboración propia

Tabla 13 A.5. Coeficiente V de Aiken

ÍTEM	CALIFICACIONES DE LOS JUECES		SUMA	V
	JUEZ 1	JUEZ 2		
1. Congruencia de ítems	3	3	6	1.00
2. Amplitud de contenido	3	3	6	1.00
3. Redacción de los ítems	3	3	6	1.00
4. Pertinencia	3	3	6	1.00
5. Metodología	3	3	6	1.00
6. Coherencia	3	3	6	1.00
7. Organización	3	3	6	1.00
8. Objetividad	3	3	6	1.00
9. Claridad	3	3	6	1.00
V DE AIKEN GENERAL				1.00

Fuente: Metodología de la Investigación

Tabla 14 A.6. Alpha de Cronbach

N° ENCUESTA	ÍTEMs								TOTAL
	1	2	3	4	5	6	7	8	
1	5	2	5	5	2	5	5	5	34
2	5	5	1	1	5	1	5	2	25
3	5	5	5	5	2	2	5	5	34
4	1	5	5	5	2	2	5	5	30
5	5	2	5	1	2	5	5	5	30
6	5	5	5	2	2	5	5	5	34
7	5	2	5	5	2	5	5	2	31
8	2	5	2	2	5	2	5	5	28
VARIANZA	2.70	2.41	2.70	3.64	1.93	3.13	0.00	1.93	

Fuente: Metodología de la Investigación

Tabla 15 A.7. Cuadro de Tiempos de cada proceso

INDICADORES			
PROCESO	Tiempo esperado (horas)	Actividad con mayor tiempo (horas)	Actividad con menor tiempo (minutos)
Prescripción	200	Proyección de resolución	Orientación al contribuyente
		51.5	5
Deducción adulto mayor	196	Programación de inspección	Orientación al contribuyente
		40	5
Deducción pensionista	240	Proyección de resolución	Orientación al contribuyente
		56	5
Inactivación	196	Proyección de resolución	Orientación al contribuyente
		40	5

Fuente: Elaboración propia

Tabla 16 A.8. Actividades críticas con menor tiempo de espera

Código	Actividades de nivel 2	Tiempo promedio del procesamiento (horas)	Tiempo promedio de expediente (horas)	Tiempo de espera
M.04.1.1	Búsqueda de documentos	14.39	5.71	8.68
M.05.1.1	Programación de la inspección	21.39	15.50	5.88
M.05.1.3	Elaboración de ficha técnica de inspección	37.96	23.56	14.41
M.07.1.1	Registro y evaluación de informe	17.96	12.71	5.25
M.07.1.2	Elaboración de informe	56.73	40.13	16.59

Fuente: Elaboración propia

Tabla 17 A.9. Porcentaje de tiempo disminuido de las Actividades críticas

Procesos	Código	Actividades de Nivel 2	Tiempo de espera anterior (horas)	Nuevo tiempo de espera (horas)	% de tiempo disminuido
Archivo Central	M.04.1.1	Búsqueda de documentos	14.41	8.68	40%
SGCFT	M.05.1.1	Programación de la inspección	9.19	5.88	36%
SGCFT	M.05.1.3	Elaboración de ficha técnica de inspección	17.06	14.41	16%
Asuntos Legales	M.07.1.1	Registro y evaluación de informe	7.93	5.25	34%
Asuntos Legales	M.07.1.2	Elaboración de informe	24.90	16.59	33%

Fuente: Tabla de Tiempos de espera mejorado y tiempos de espera normal

Tabla 18 A.10. Cuadro de proceso de deducción por adulto mayor

PROCESOS DE DEDUCCIÓN DE IMPUESTO PREDIAL POR ADULTO MAYOR			
Procesos	Descripción	Tiempo horas	Tiempo minutos
Orientación al cliente	Orientación al ciudadano	0.42	25
Mesa de Partes	Registro y Foliación de expedientes	2.08	125
Secretaria	Recepción y registro de expediente	4.33	260
SGCFT	Registro de expediente	3.25	195
SGCFT	Inspección ocular	41.08	2465
SGCFT	Elaboración de Informe	26.50	1590
SGRRT	Registro y evaluación de informe	25.83	1550
Asunto Legales	Registro y evaluación de informe	41.75	2505
GAT	Registro y firma a la Resolución	26.42	1585
Gestores	Notificar al ciudadano	24.25	1455
Total de tiempo		196	11755

Fuente: DOP, Muestreo de expedientes en los procesos y Tabla de tiempo de espera mejorado

Tabla 19 A.11. de proceso de deducción por pensionista

PROCESO DE DEDUCCIÓN DE IMPUESTO PREDIAL POR PENSIONISTA			
Procesos	Descripción	Tiempo horas	Tiempo minutos
Orientación al cliente	Orientación al ciudadano	0.42	25
Mesa de Partes	Registro y Foliación de expedientes	2.08	125
Secretaria	Recepción y registro de expediente	4.33	260
SGCFT	Registro de expediente	3.25	195
SGCFT	Inspección ocular	41.08	2465
SGCFT	Elaboración de Informe	34.50	2070
SGRRT	Registro y evaluación de informe	33.83	2030
Asunto Legales	Registro y evaluación de informe	57.83	3470
GAT	Registro y firma a la Resolución	30.42	1825
Gestores	Notificar al ciudadano	32.25	1935
Total de tiempo		240	14400

Fuente: DOP, Muestreo de expedientes en los procesos

Tabla 20 A.12. Proceso de Inactivación de Código Tributario

PROCESO DE INACTIVACIÓN DE CÓDIGO TRIBUTARIO			
Procesos	Descripción	Tiempo horas	Tiempo minutos
Orientación al cliente	Orientación al ciudadano	0.42	25
Mesa de Partes	Registro y Foliación de expedientes	2.08	125
Secretaria	Recepción y registro de expediente	4.33	260
SGCFT	Registro de expediente	3.25	195
SGCFT	Inspección ocular	41.08	2465
SGCFT	Elaboración de Informe	26.50	1590
SGRRT	Registro y evaluación de informe	25.83	1550
Asunto Legales	Registro y evaluación de informe	41.75	2505
GAT	Registro y firma a la Resolución	26.42	1585
Gestores	Notificar al ciudadano	24.25	1455
Total de tiempo		196	11755

Fuente: DOP, Muestreo de expedientes en los procesos

Tabla 21 A.13. Proceso de Prescripción con tiempo reducido

PROCESO DE PRESCRIPCIÓN DE DEUDA TRIBUTARIO			
Procesos	Descripción	Tiempo horas	Tiempo minutos
Orientación al cliente	Orientación al ciudadano	0.42	25
Mesa de Partes	Registro y Foliación de expedientes	2.08	125
Archivo central	Recepción y búsqueda de documentos	11.75	705
Secretaria	Recepción y registro de expediente	4.50	270
SGCFT	Registro de expediente	3.25	195
SGCFT	Inspección ocular	42.08	2525
SGCFT	Elaboración de Informe	25.50	1530
SGRRT	Registro y evaluación de informe	25.83	1550
Asunto Legales	Registro y evaluación de informe	53.25	3195
GAT	Registro y firma a la Resolución	26.42	1585
Gestores	Notificar al ciudadano	4.92	295
	Total de tiempo	200	12000

Fuente: DOP, Muestreo de expedientes en los procesos

Tabla 22 A.14. Eficiencia de Atención al cliente y porcentaje de tiempo disminuido

Procesos	Tiempo anterior de entrega de resolución al cliente	Nuevo tiempo de entrega de resolución al cliente	% Tiempo Disminuido
Prescripción	200	177	11.3%
Deducción por adulto mayor	196	179	8.7%
Deducción por pensionista	240	223	7.1%
Inactivación de código tributario	196	179	8.7%

Fuente: Tabla ASME-VM, Muestreo de expedientes en las actividades críticas y DOP

Tabla 23 A.15. Nuevos tiempos del proceso de Deducción por Adulto Mayor

PROCESOS DE DEDUCCIÓN DE IMPUESTO PREDIAL POR ADULTO MAYOR			
Procesos	Descripción	Nuevo tiempo de proceso (horas)	Tiempo minutos
Orientación al cliente	Orientación al ciudadano	0.42	25
Mesa de Partes	Registro y Foliación de expedientes	2.08	125
Secretaria	Recepción y registro de expediente	4.33	260
SGCFT	Registro de expediente	3.25	195
SGCFT	Inspección ocular	37.78	2465
SGCFT	Elaboración de Informe	23.85	1590
SGRRT	Registro y evaluación de informe	25.83	1550
Asunto Legales	Registro y evaluación de informe	30.77	2505
GAT	Registro y firma a la Resolución	26.42	1585
Gestores	Notificar al ciudadano	24.25	1455
Total de tiempo		179	11755

Fuente: Muestreo de expedientes en las actividades críticas y DOP

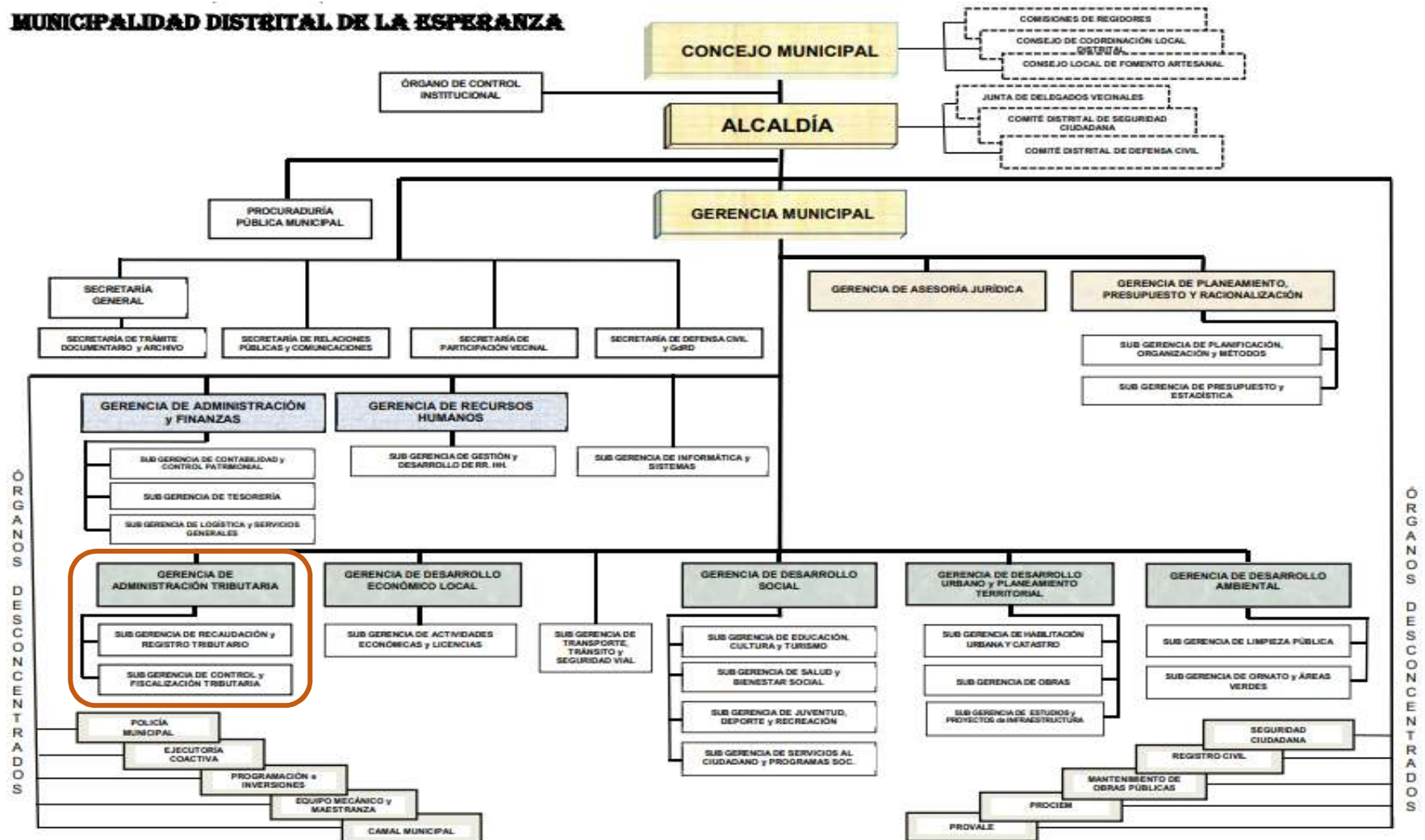
Tabla 24 A.16. Nuevos tiempos del proceso de Deducción por Pensionista

PROCESO DE DEDUCCIÓN DE IMPUESTO PREDIAL POR PENSIONISTA			
Procesos	Descripción	Nuevo tiempo de proceso (horas)	Tiempo minutos
Orientación al cliente	Orientación al ciudadano	0.42	25
Mesa de Partes	Registro y Foliación de expedientes	2.08	125
Secretaria	Recepción y registro de expediente	4.33	260
SGCFT	Registro de expediente	3.25	195
SGCFT	Inspección ocular	37.78	2267
SGCFT	Elaboración de Informe	31.85	1911
SGRRT	Registro y evaluación de informe	33.83	2030
Asunto Legales	Registro y evaluación de informe	46.85	2811
GAT	Registro y firma a la Resolución	30.42	1825
Gestores	Notificar al ciudadano	32.25	1935
Total de tiempo		223	13384

Fuente: Muestreo de expedientes en las actividades críticos y DOP

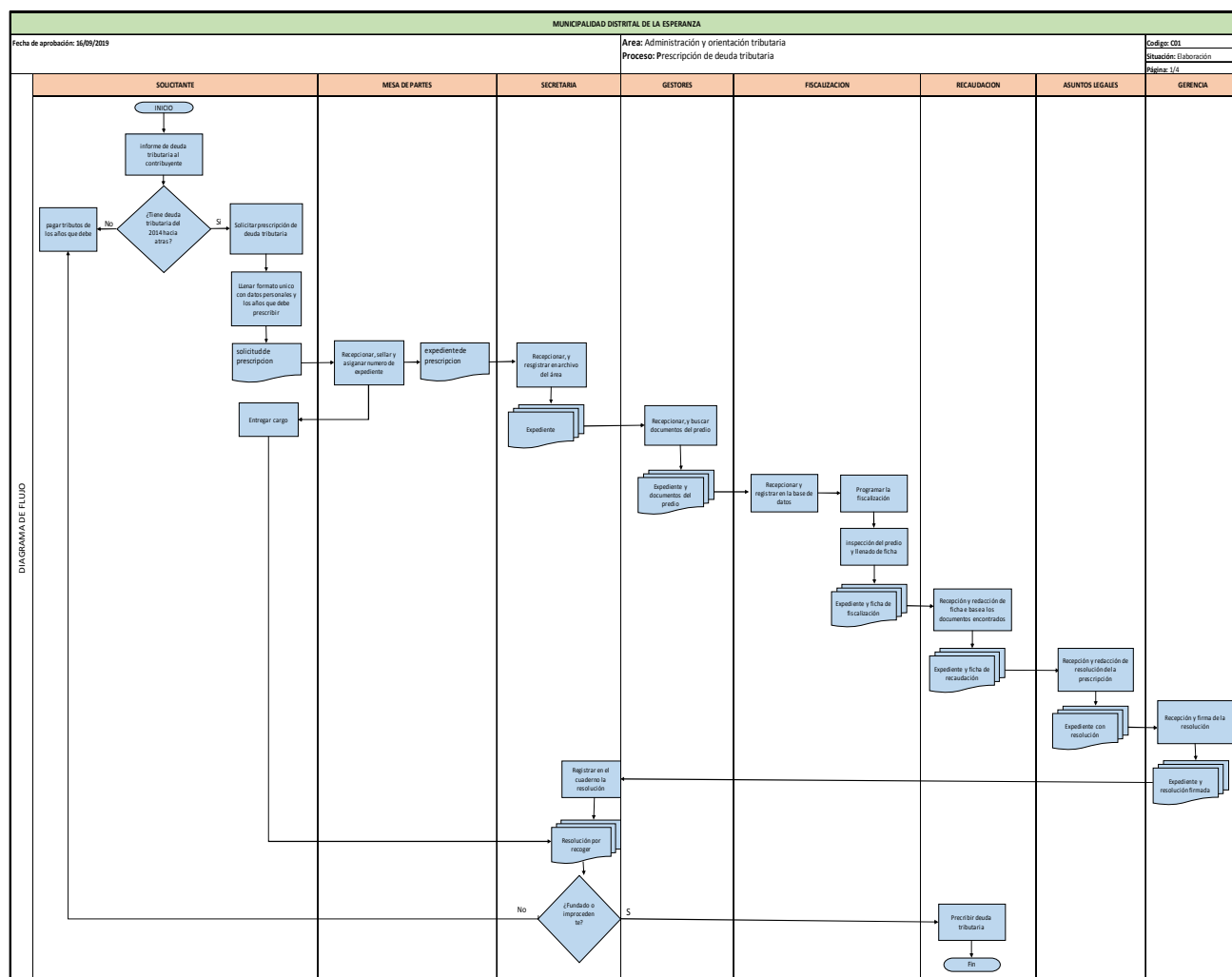
B. Anexo figuras

Figura 1 B.1. Organigrama de la Municipalidad Distrital de la Esperanza



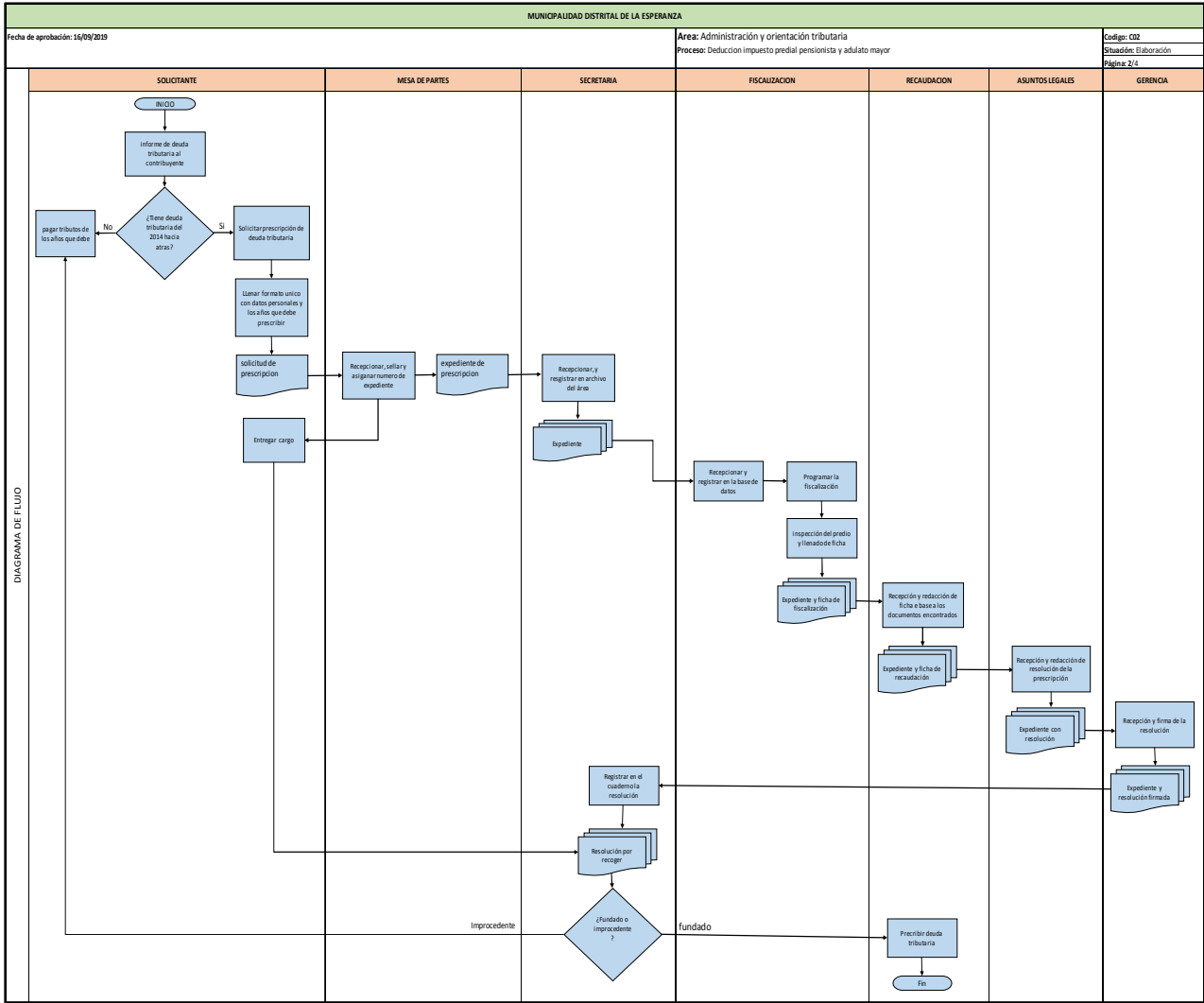
Fuente: Página de la Municipalidad Distrital De La Esperanza

Figura 2 B.2. Proceso de Prescripción de Deuda Tributaria



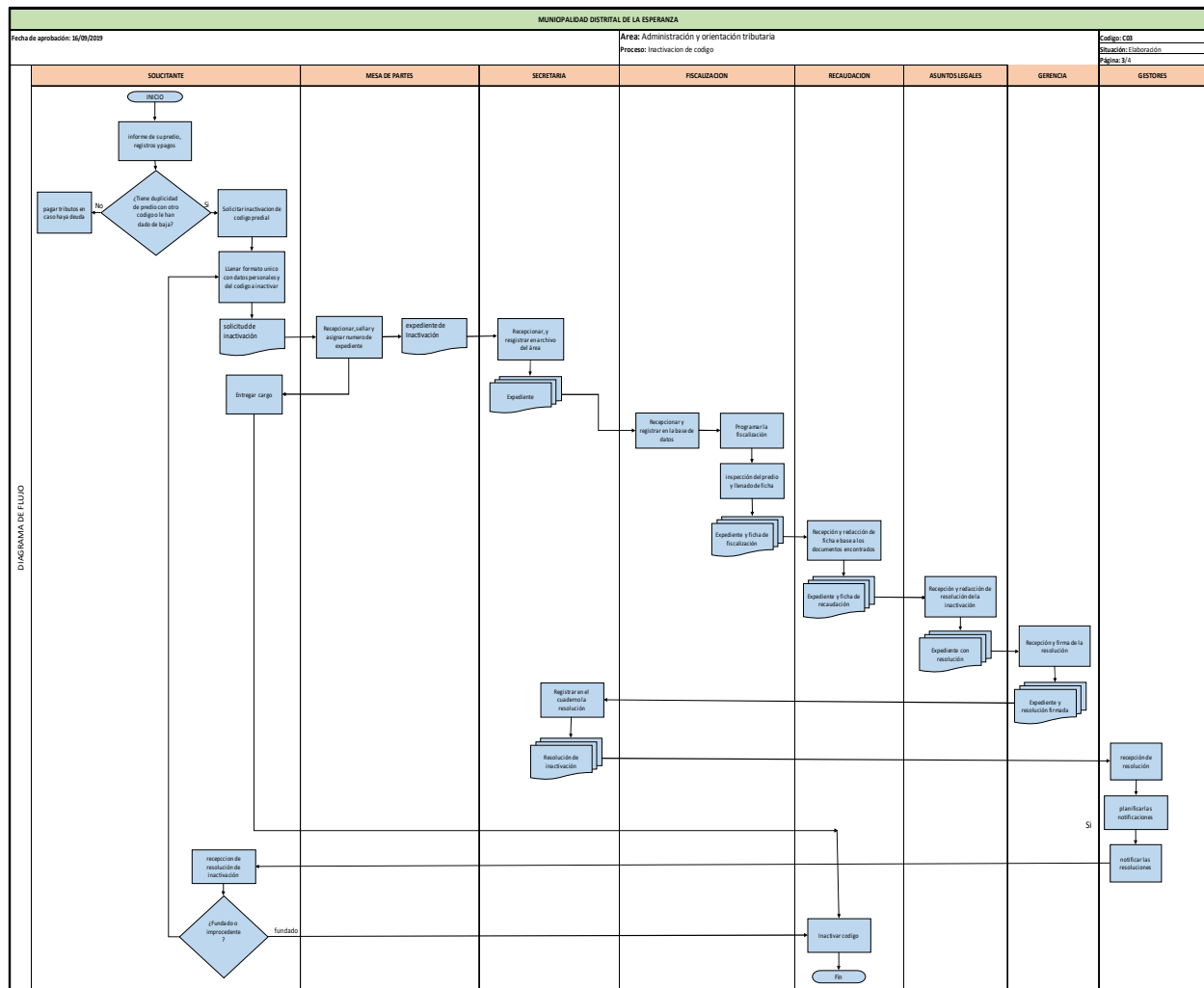
Fuente: Elaboración propia

Figura 3 B.3. Proceso de Deducción por Adulto Mayor y Pensionista



Fuente: Elaboración propia

Figura 4 B.4. Proceso de Inactivación de Código Tributario



Fuente: Elaboración propia

Figura 5 B.5.Check List de la Evaluación de los Problemas en el Área Tributaria

LISTA DE VERIFICACIÓN DE LOS PROCESOS DE PRESCRIPCION, DEDUCCION E INACTIVACION PARA MEJORAR LA EFICIENCIA DE ATENCION AL CLIENTE			
LINEAMIENTOS	INDICADOR	CUMPLIMIENTO V	OBSERVACIÓN
Puntuación Total Obtenida		33%	
I. programa e indicadores para mejora el servicio			
I. Respecto a los clientes		46%	
planeamiento para mejorar el servicio al cliente	Existe en el area comodidad para atender y orientar a la ciudadanía	90%	
	los siguientes elementos estan publicados en vitrina del área: - Texto unico de procedimientos Administrativos - Formularios que participan en el procedimiento - Formularios llenos, que sirvan de ejemplo - Diagrama que indique a la gente el proceso a seguir - telefonos para hacer consultas - horarios de atención	35%	En ninguna parte del area tiene reglamento o lienamiento del proceso
	Existe coincidencia de contenidos entre folletos informativos, TUPA que usa el personal y lo publicado en el portal electronico.	35%	no, lo que informa es solo los descuentos que se establece a traves de reglamento municipal
	Se entregan folletos informativos para orientar a la ciudadanía sobre los requisitos, costos, formatos y plazos de procedimientos.	35%	no informa de ningun proceso, solo se basa en que se acerquen al area y pregunten por ello
	Los folletos incluyen esquemas, fotos o ejemplos para la mejor comprension de la ciudadanía.	35%	no brindan folleto sobre los procesos mencionados
I.1. Objetivos		35%	
Objetivos	Los objetivos se centran en el logro de resultados realistas y posibles de aplicar, que comprende: - Reducción de falencias en la atención al cliente. - La mejora continua de los procesos, la gestión del cambio, la preparación y respuesta rápida. - Definición de metas, indicadores, responsabilidades. - Selección de criterios de medición para confirmar su logro.	35%	no tienen objetivos claro, solo se centran en cumplir con su deber del día a día
	El área de administracion tributaria de la MDE cuenta con objetivos cuantificables de gestion de los procesos que abarca niveles de la organización y están documentados.	35%	no cuenta con objetivos, solo se centran en sus labores del día a día
I.3 Programa delogros e indicadores en el trabajo		39%	
Logro e indicadores	Existe un programa diario de todos los procesos que se realiza en el trabajo.	35%	los procesos se hace de acuerdo llegalan los expedientes sin ningun indicador
	Las actividades programadas están relacionadas con el logro de los objetivos.	90%	
	Posee indicadores de gestion o productividad para medir su rendimiento diario, semanal o mensual.	20%	no posee ningun iindicador y solo hace los expedientes que tienen ellos según su avance
	Se definen tiempos y plazos para el cumplimiento y se realiza seguimiento periódico.	20%	solo se basan de acuerdo a su avance sin tener un tiempo determindado
	Se considera efectivo las actividades de los procesos	30%	Tiene mucho tiempos muertos, demoras en la salida de expedientes resueltas
II.1. Estructura y Responsabilidades		46%	
Estructura y responsabilidades	Existen al menos un Supervisor de las responsabilidades de las actividades que tienen los trabajadores.	35%	se basan a su experiencia y cada trabajador sabe lo quye tiene que hacer
	La alta jerarquía del área de administración tributaria es responsable de: - Garantizar el buen desempeño de los trabajadores. - Actuar para mejorar el nivel de desempeño en el trabajo.	90%	
	El empleador del área considera que el personal sea bien capacitado para las actividades que realiza.	30%	solo se basa en las explicaciones que le da su compañero de trabajo
	El empleador del área asume los costos de algunas fallas en los expedientes o algun equipo que se malogre en el centro de trabajo.	30%	
II.2. Funciones y servidores públicos		46%	
Capacitación	En las diversas areas en las que se procesa el procedimiento, se cuenta con utiles de escritorio requeridos	90%	
	Los funcionarios tienen TUPA a su disposicion para poder consultarlo	20%	Solo tienen sus herramientas de trabajo mas no el TUPA
	El mobiliario con que cuenta el personal para procesar los procedimientos le permite realizar su trabajo adecuadamente	20%	Falta de espacio para mejor organización
	El personal esta claramente identificado con su uniforme y un solapin con su nombre	20%	Falta de herramientas de identificación
	Las areas y mobiliario tienen una ubicación que sigue la logica del procedimiento (similar al diagrama de bloques)	20%	Solo existe sillas al frente del area y cada uno pregunta el procesos que requiere
	Se cuenta con computadoras e impresoras para facilitar el procesamiento de los procesos	90%	
	se cuenta con un sistema automatizado de procedimiento documentario	90%	
	Se cuenta con acceso a internet para cualquier información de medios exteriores que sirvan para una mejor orientacion o resolución	20%	algunas maquinas que forman parte de los procesos no tienen internet

Fuente: elaboración propia

Figura 6 B.6. Cuadro de Evaluación del documento MOF

FICHA DE COTEJO: REVISIÓN DE DOCUMENTOS MOF			
DOCUMENTOS DEL ÁREA TRIBUTARIA	SI	NO	OBSERVACIONES
Presenta de forma completa y detallada todos los procesos del area de administracion tributaria		✓	Solo se describe las actividades de recaudacion tributaria, mas no los procesos que brinda el área
Los contenidos estan registrados con letra clara y entendible		✓	No especifica, los procesos que brinda a la ciudadanía
El lenguaje que se utiliza es entendible para los trabajadores		✓	Habla con terminos no muy especificos para cualquier trabajador que no es capacitado
Las actividades que se menciona en el documento se cumple eficientemente		✓	En el área los trabajadores se basan de acuerdo a la experiencia mas no a lo que dice el MOF
En general los procesos se encuentra a disposición de los trabajadores		✓	En el área no existe ninguna manual para la disposicion de los trabajadores, solo se encuentra en la pagina principal de la MDE
Se realiza todos los procedimientos que especifica en el documento		✓	De acuerdo a lo que establece en MOF no se realiza y cumple los procedimientos ya sea para recaudación u otros procesos
En los documentos menciona los recursos que se debe utilizar para tener un mejor desempeño	✓		
Incluye en los documentos modelos de indicadores cuantitativos		✓	Solo especifica las actividades que se hacen para recaudación
La gestion de los procesos de los documentos se encuentra actualizado		✓	El MOF es del año 2006, por lo que esta desactualizado, ademas de ello solo especifica los procesos que brinda el área de Rentas
La gestion de los procesos que se muestra en los documentos se encuentra a vista de las personas		✓	El MOF solo se encuentra en la pagina principal de la Municipalidad Dsitrital de la esperanza

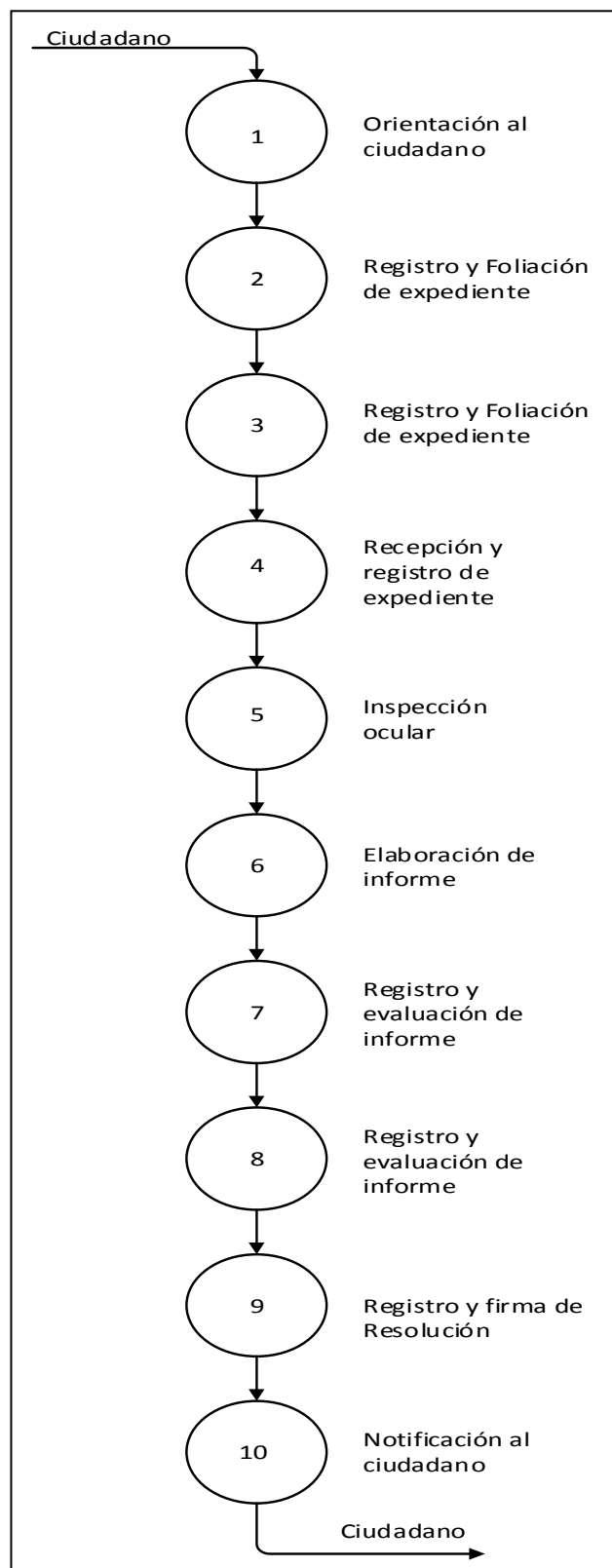
Fuente: Documentos del MOF

Figura 7 B.7. Cuadro de Evaluación del Documento TUPA

FICHA DE COTEJO: REVISIÓN DE DOCUMENTOS TUPA			
DOCUMENTOS DEL ÁREA TRIBUTARIA	SI	NO	OBSERVACIONES
Presenta de forma completa y detallada todos los procesos del area de administracion tributaria	√		
Los contenidos estan registrados con letra clara y entendible		√	Solo especifica los procesos que brinda a la ciudadanía, los requisitos y plazos mas no los procedimientos
El lenguaje que se utiliza es entendible para los trabajadores		√	Los trabajadores del area no son capacitados para tener una adecuado lectura del TUPA por lo que no son entendibles
Las actividades que se menciona en el documento se cumple eficientemente		√	solo memciona los procesos, mas no las actividades que se hace
En general los procesos se encuentra a disposición de los trabajadores		√	El TUPA se encuentra archivado por la gerencia de Administración tributaria mas no a vista de los trabajadores
Se realiza todos los procedimientos que especifica en el documento		√	De acuerdo a lo que establece en TUPA no se realiza y cumple los procedimientos de los procesos que brinda porque no existe.
En los documentos menciona los recursos que se debe utilizar para tener un mejor desempeño		√	s derechos de tramites y el costo, mas no los recursos
Incluye en los documentos modelos de indicadores cuantitativos		√	Solo especifica los procesos en base legal
La gestion de los procesos de los documentos se encuentra actualizado	√		Los procesos se establecen hasta la actualidad ya que el TUPA es del 2018
La gestion de los procesos que se muestra en los documentos se encuentra a vista de las personas		√	solo se encuentra en la Gerencia de administración tributaria y en ninguna página de la municipalidad

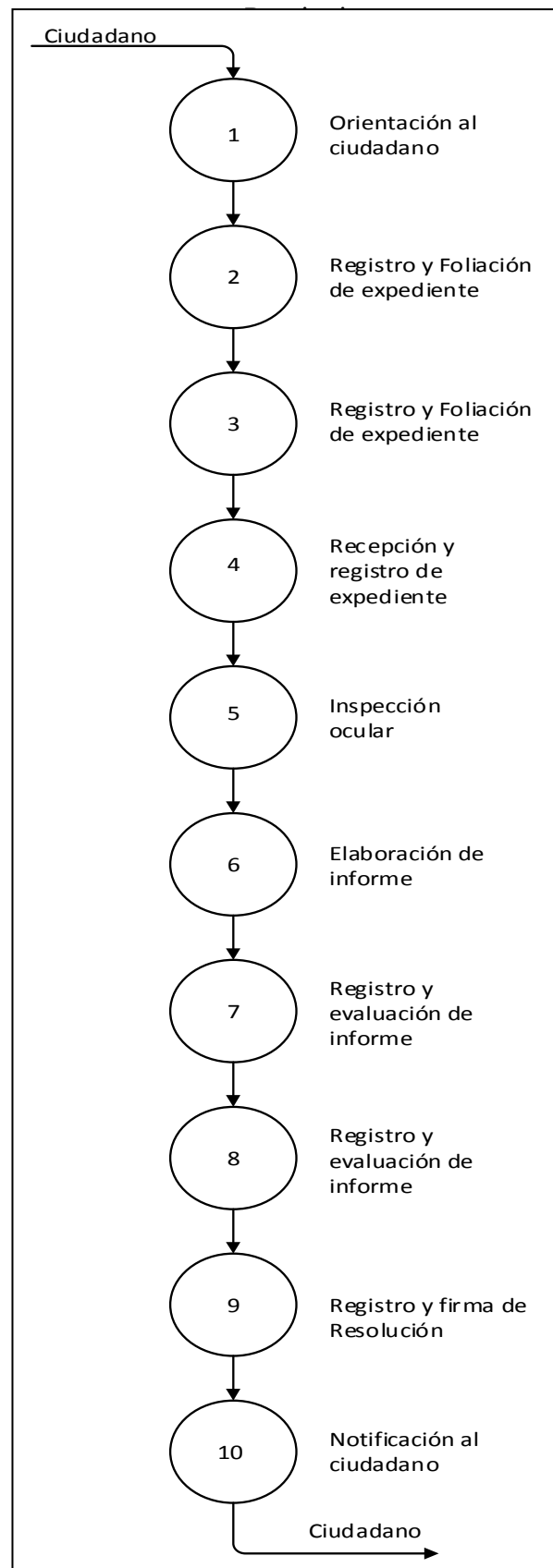
Fuente: Documentos del TUPA

Figura 8 B.8. Deducción por Adulto Mayor



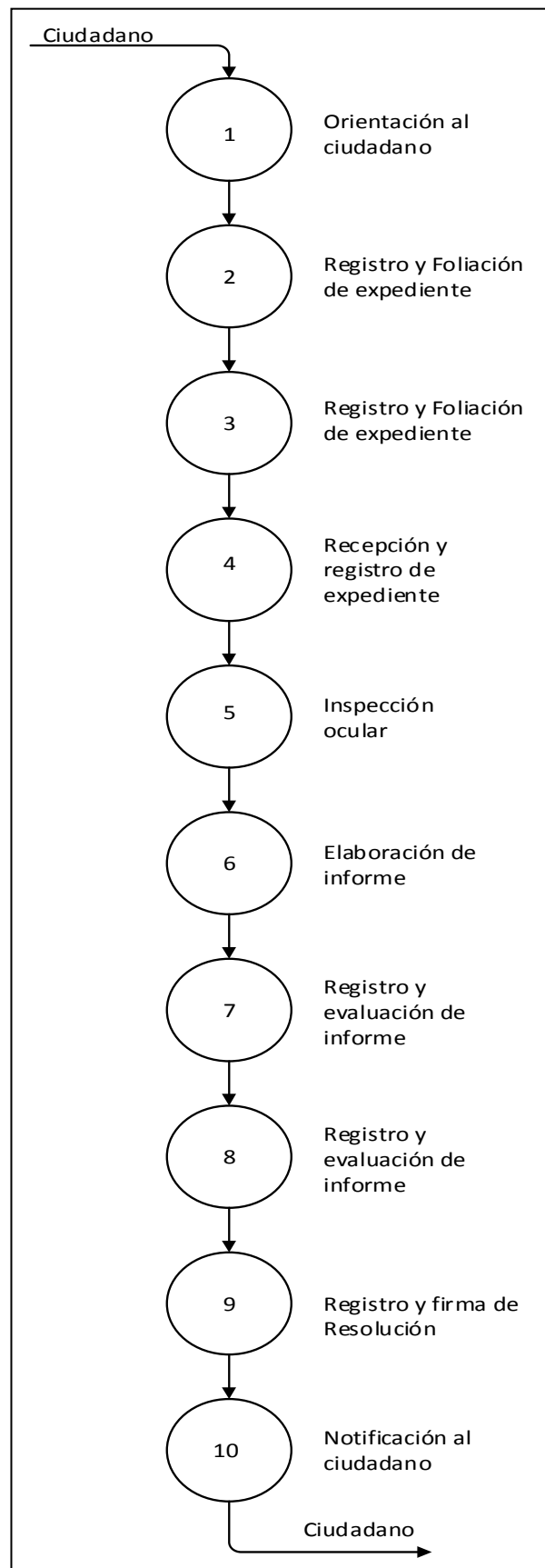
Fuente: Elaboración propia

Figura 9 B.9. Deducción de Impuesto Predial



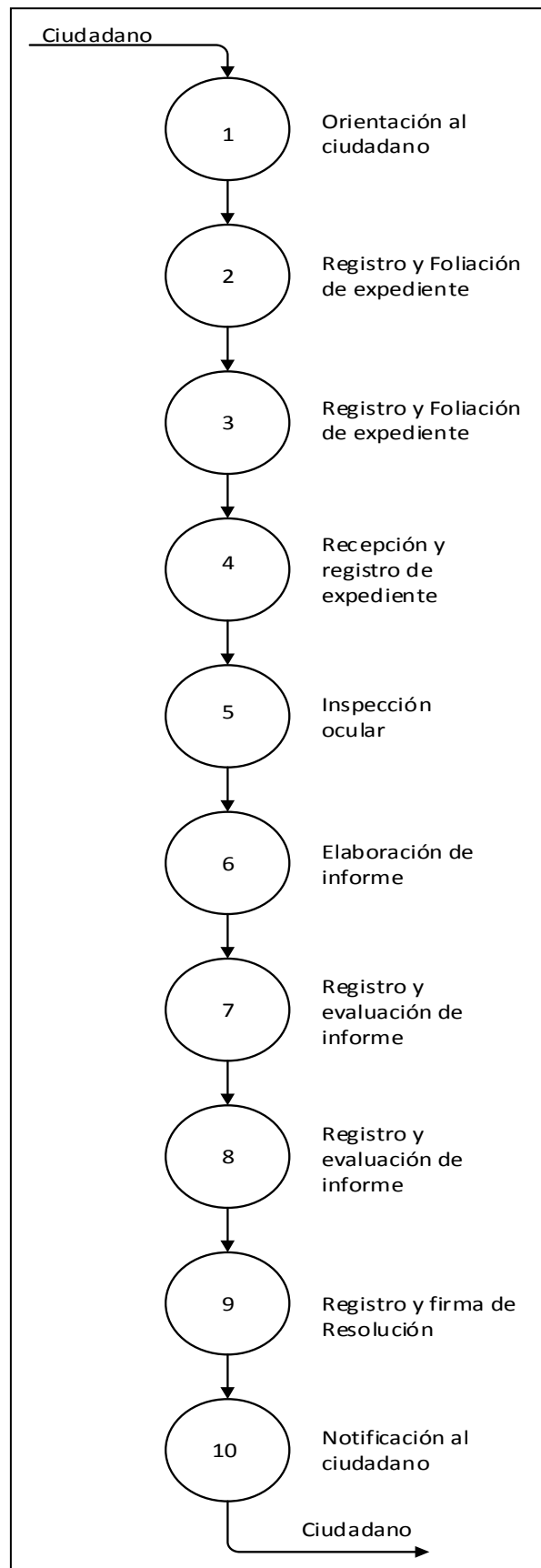
Fuente: Tabla ASME- VM

Figura 10 B.10. Inactivación de Código Tributario



Fuente: Tabla ASME- VM del Área Tributaria

Figura 11 B.11. Prescripción de Deuda



Fuente: Tabla ASME- VM del Área Tributaria

Figura 13 B.12. Cuadro de tiempos del Proceso de Deducción por Adulto Mayor

PROCESOS DE DEDUCCIÓN DE IMPUESTO PREDIAL POR ADULTO MAYOR			
Procesos	Descripción	Tiempo horas	Tiempo minutos
Orientación al cliente	Orientación al ciudadano	0.42	25
Mesa de Partes	Registro y Foliación de expedientes	2.08	125
Secretaria	Recepción y registro de expediente	4.33	260
SGCFT	Registro de expediente	3.25	195
SGCFT	Inspección ocular	41.08	2465
SGCFT	Elaboración de Informe	26.50	1590
SGRRT	Registro y evaluación de informe	25.83	1550
Asunto Legales	Registro y evaluación de informe	41.75	2505
GAT	Registro y firma a la Resolución	26.42	1585
Gestores	Notificar al ciudadano	24.25	1455
Total de tiempo		196	11755

Fuente: Tabla ASME- VM del Área de Administración Tributaria

Figura 12 B.13. Cuadro de tiempos del Proceso de Deducción por Pensionista

PROCESO DE DEDUCCIÓN DE IMPUESTO PREDIAL POR PENSIONISTA			
Procesos	Descripción	Tiempo horas	Tiempo minutos
Orientación al cliente	Orientación al ciudadano	0.42	25
Mesa de Partes	Registro y Foliación de expedientes	2.08	125
Secretaria	Recepción y registro de expediente	4.33	260
SGCFT	Registro de expediente	3.25	195
SGCFT	Inspección ocular	41.08	2465
SGCFT	Elaboración de Informe	34.50	2070
SGRRT	Registro y evaluación de informe	33.83	2030
Asunto Legales	Registro y evaluación de informe	57.83	3470
GAT	Registro y firma a la Resolución	30.42	1825
Gestores	Notificar al ciudadano	32.25	1935
Total de tiempo		240	14400

Fuente: Tabla ASME- VM del Área de Administración Tributaria

Figura 14 B.14. Cuadro de tiempos del Proceso de Inactivación de Código Tributario

PROCESO DE INACTIVACION DE CODIGO TRIBUTARIO			
Procesos	Descripción	Tiempo horas	Tiempo minutos
Orientación al cliente	Orientación al ciudadano	0.42	25
Mesa de Partes	Registro y Foliación de expedientes	2.08	125
Secretaria	Recepción y registro de expediente	4.33	260
SGCFT	Registro de expediente	3.25	195
SGCFT	Inspección ocular	41.08	2465
SGCFT	Elaboración de Informe	26.50	1590
SGRRT	Registro y evaluación de informe	25.83	1550
Asunto Legales	Registro y evaluación de informe	41.75	2505
GAT	Registro y firma a la Resolución	26.42	1585
Gestores	Notificar al ciudadano	24.25	1455
Total de tiempo		196	11755

Fuente: Tabla ASME- VM del Área de Administración Tributaria

Figura 15 B.15. Cuadro de tiempos del Proceso de Prescripción de Deuda Tributario

PROCESO DE PRESCRIPCIÓN DE DEUDA TRIBUTARIO			
Procesos	Descripción	Tiempo horas	Tiempo minutos
Orientación al cliente	Orientación al ciudadano	0.42	25
Mesa de Partes	Registro y Foliación de expedientes	2.08	125
Archivo central	Recepción y búsqueda de documentos	11.75	705
Secretaria	Recepción y registro de expediente	4.50	270
SGCFT	Registro de expediente	3.25	195
SGCFT	Inspección ocular	42.08	2525
SGCFT	Elaboración de Informe	25.50	1530
SGRRT	Registro y evaluación de informe	25.83	1550
Asunto Legales	Registro y evaluación de informe	53.25	3195
GAT	Registro y firma a la Resolución	26.42	1585
Gestores	Notificar al ciudadano	4.92	295
Total de tiempo		200	12000

Fuente: Tabla ASME- VM del Área de Administración Tributaria

Figura N° 20: Clasificación de los procesos del Macroproceso

Figura 16 B.16. Macroproceso, Procesos Estratégicos

PROCESOS ESTRATÉGICOS

NIVEL 0		NIVEL 1	
Código	Denominación	Código	Denominación
E.01	POLÍTICAS INSTITUCIONALES	E.01.1	Gestión del tiempo laboral
		E.01.2	Gestión de planificación de labores

NIVEL 0		NIVEL 1	
Código	Denominación	Código	Denominación
E.02	GERENCIA MUNICIPAL	E.02.1	Gestión de planificación estratégica
		E.02.2	Gestión de planificación de procesos
		E.02.3	Gestión de desarrollo organizacional

NIVEL 0		NIVEL 1	
Código	Denominación	Código	Denominación
E.03	PLANIFICACIÓN PRESUPUESTARIA	E.03.1	Gestión de planificación de presupuesto
		E.03.2	Gestión de requerimiento de recursos
		E.03.3	Gestión de inversiones públicas

Fuente: Elaboración Propia

Figura 17 Macroproceso, Procesos Misionales

PROCESOS MISIONALES

NIVEL 0		NIVEL 1		NIVEL 2	
Código	Denominación	Código	Denominación	Código	Denominación
M.01	ORIENTACIÓN AL CLIENTE	M.01.1	Gestión de Orientación al contribuyente	M.01.1.1	Orientación de los procesos
				M.01.1.2	Estados de cuenta a cerca del predio
				M.01.1.3	Requisitos del proceso a solicitar
M.02	MESA DE PARTES	M.02.1	Gestión de documentos	M.02.1.1	Ingresos de expedientes
				M.02.1.2	Registros de expedientes
M.03	ARCHIVO CENTRAL	M.03.1	Gestión de información de predios	M.03.1.1	Recepción y registro de expedientes del proceso solicitado
				M.03.1.2	Búsqueda de documentos
M.04	SECRETARIA	M.04.1	Gestión de documentos	M.04.1.1	Recepción y registro de documentos y expedientes
				M.04.1.2	Organización de los expedientes
M.05	FISCALIZACIÓN	M.05.1	Planificación de inspección	M.05.1.1	Localización del predio
				M.05.1.2	Programación de la inspección
				M.05.1.3	Inspección ocular
M.06	RECAUDACIÓN	M.05.2	Gestión de documentos	M.05.2.1	Elaboración de ficha técnica de inspección
		M.06.1	Evaluación de documentos	M.06.1.1	Evaluación y registro de expedientes
		M.06.2	Planificación y ejecución de documentos	M.06.2.1	Organización y elaboración de informe
M.07	ASUNTO LEGALES	M.07.1	Planificación y emisión de resoluciones gerenciales	M.07.1.1	Registro y evaluación de informe
				M.07.1.2	Elaboración de informe
M.08	GERENCIA GAT	M.08.1	Planificación y cumplimiento de objetivos	M.08.1.1	Aprobación legal a la resolución

Elaboración: Propia

Figura 18 B.18. Macroproceso, Proceso de Apoyo

APOYO

NIVEL 0		NIVEL 1	
Código	Denominación	Código	Denominación
S.01	LOGÍSTICA	S.01.1	Gestión logística
S.02	INFORMATICA Y SISTEMAS	S.02.1	Gestión de sistemas informáticos
S.03	RECURSOS HUMANOS	S.03.1	Gestión de recursos humanos

Elaboración: Propia

Figura 19 B.19. Ficha Técnica de Nivel 0 de procesos estratégicos

FICHA TÉCNICA DEL PROCESO NIVEL 0				
1) Nombre	Políticas Institucionales		4) Responsable	Gerencia Municipal
2) Objetivo	Desarrollo de programas y proyectos en el desarrollo de la gestión municipal para los trabajadores y fomentar estrategias de participación de diferentes grupos políticos dirigidos al sector municipal.		5) Requisitos	. Código tributario municipal . Texto unico de procedimiento administrativo (TUPA). . Ley 27444 procedimiento administrativo gerencial. . Ley tributación municipal.
3) Alcance	. Unidad de capacitación al personal . Unidad de gerencial municipal . Unidad de regidores municipal		6) Clasificación	Proceso estratégico
DESCRIPCIÓN DEL PROCESO				
7) Proveedores	8) Entradas	9) Procesos nivel 1	10) salidas	11) Ciudadano o destinatario de bienes y servicios
. Gestión de normas municipales . Procuraduría pública municipal	. Resolución gerencial de política . Normas administrativas e empleabilidad	. Gestión del tiempo laboral . Gestión de planificación de labores . Gestión de desarrollo organizacional	. Aprobación de resolución gerencial . Plan organizacional de las labores en el area	. Trabajadores administrativos de la MDE.
IDENTIFICACIÓN DE RECURSOS CRÍTICOS PARA LA EJECUCIÓN Y CONTROL DEL PROCESO				
12) Controles o inspecciones	13) Recursos		14) Documentos y formatos	
. Opinión de la gerencia municipal . Opinión del alcalde	. Profesionales especialistas (abogados) . Papeles membretadas . Software		. Resolución municipal . Programa de gestión municipal	
EVIDENCIAS E INDICADORES DEL PROCESO				
15) Registros			16) Indicadores	
. Sistema de Políticas institucionales . Tupa de la MDE			. Porcentaje de cumplimiento de las políticas institucionales . Número políticas cumplidas	

FICHA TÉCNICA DEL PROCESO NIVEL 0				
1) Nombre	Gerencia Municipal		4) Responsable	Alcalde Municipal de la Esperanza
2) Objetivo	Encargado de ejecutar y hacer cumplir las políticas del Concejo Municipal y de la Alcaldía. Planifica, organiza, dirige y supervisa las actividades de la municipalidad con estricta sujeción a las normas legales vigentes.		5) Requisitos	. Código tributario municipal . Texto único de procedimiento administrativo (TUPA). . Ley 27444 procedimiento administrativo gerencial. . Ley tributación municipal.
3) Alcance	. Unidad políticas municipales . Unidad de operaciones administrativos municipales . Unidad de regidores municipal		6) Clasificación	Proceso estratégico
DESCRIPCIÓN DEL PROCESO				
7) Proveedores	8) Entradas	9) Procesos nivel 1	10) salidas	11) Ciudadano o destinatario de bienes y servicios
. Consejo municipal . Procuraduría pública institucional	. Resolución políticas y planes municipal . Resolución de procesos y actividades . Informes de auditoria del sistema nacional de control	. Gestión de planificación estratégica . Gestión de planificación de procesos . Gestión de desarrollo organizacional	. Aprobación de proceso y actividades . Aprobación de documentos de gestión institucional . Recudación de los ingresos municipal	. Alcalde municipal . Áreas administrativas de l municipalidad . Consejo municipal
IDENTIFICACIÓN DE RECURSOS CRÍTICOS PARA LA EJECUCIÓN Y CONTROL DEL PROCESO				
12) Controles o inspecciones	13) Recursos		14) Documentos y formatos	
. Opinión de Regidores municipales	. Profesionales especialistas . Papel membretadas . Software		. Resolución de Gerencia municipal	
EVIDENCIAS E INDICADORES DEL PROCESO				
15) Registros			16) Indicadores	
. Sistema de Políticas institucionales . Tupa de la MDE			. Variación porcentual de recaudación . Número de gestiones aprobadas	

FICHA TÉCNICA DEL PROCESO NIVEL 0				
1) Nombre	Planificación presupuestaria		4) Responsable	Gerencia de administracion tributaria
2) Objetivo	Elbaorar un plan de acción de gran importancia porque refleja una parte fundamental de la política económica. establecido para un período determinado, generalmente de un año, y muestra las prioridades y los objetivos del gobierno a través de los montos destinados a sus ingresos y sus gastos.		5) Requisitos	. Codigo tributario municipal . Texto unico de procedimiento administrativo (TUPA) . Ley 27444 procedimiento administrativo gerencial. . Ley tributación municipal.
3) Alcance	. Gerencia municipal . Contabilidad y costos . Area de recudación		6) Clasificación	Proceso estratégico
DESCRIPCIÓN DEL PROCESO				
7) Proveedores	8) Entradas	9) Procesos nivel 1	10) salidas	11) Ciudadano o destinatario de bienes y servicios
. Gestión de asuntos legales . Oficina de recaudación . Oficina de fiscalización	. Resolución gerencial . Plan estrategico del TUPA . Normas administrativas e empleabilidad	. Gestión de planificación presupuestaria . Gestión de requerimientos de recursos . Gestión de inversiones públicas	. Inversiones públicas . Proyectos internos . Adquisición de recurso y bienes	. Ciudadanos del distrito . Trabajadores . Infraestructura del distrito
IDENTIFICACIÓN DE RECURSOS CRÍTICOS PARA LA EJECUCIÓN Y CONTROL DEL PROCESO				
12) Controles o inspecciones	13) Recursos		14) Documentos y formatos	
. Opinión de la gerencia municipal	. Profesionales especialistas . Infraestructura . Software . Recaudación (impuestos)		. Formato de estado de cuenta . Registros contables . Documentos de presupuestos	
EVIDENCIAS E INDICADORES DEL PROCESO				
15) Registros		16) Indicadores		
. Sistema de trámite de documentario Cargo de solicitudes de procesos		. Dinero disponible para proyectos . % de dinero invertido por cada proyecto . % de dinero invertido en el municipio		

Fuente: Elaboración propia

Figura 20 B.20. Ficha técnica nivel 0 de procesos misionales

FICHA TÉCNICA DEL PROCESO NIVEL 0				
1) Nombre	Gestión de documentos y registros (Mesa de partes)		4) Responsable	Gerencia de administracion tributaria
2) Objetivo	Resolver todas las dudas con una buena orientación al contribuyente e ingresar de forma correcta los expedientes de los procesos al sistema de manera eficiente.		5) Requisitos	.Codigo tributario municipal . Texto unico de procedimiento administrativo (TUPA). . Ley 27444 procedimiento administrativo gerencial. . Ley tributación municipal.
3) Alcance	. Capacitación al personal . Personal, áreas s involucradas en el proceso . Sub gerencias de fiscalización y recaudación		6) Clasificación	Proceso Misional
DESCRIPCIÓN DEL PROCESO				
7) Proveedores	8) Entradas	9) Procesos nivel 1	10) salidas	11) Ciudadano o destinatario de bienes y servicios
	. Formato único . Plan estrategico del TUPA . Normas administrativas e empleabilidad . Expediente sin registro	. Gestión de ejecución y registro de documentos	. Expediente registrado . Cargo del expediente . Plan organizacional de las labores en el area	. Sociedad de ciudadano en general . Sociedad d ciudadano + 60 años y pensionista . Grupo de interes público y privado
IDENTIFICACIÓN DE RECURSOS CRÍTICOS PARA LA EJECUCIÓN Y CONTROL DEL PROCESO				
12) Controles o inspecciones		13) Recursos	14) Documentos y formatos	
. Opinión de la gerencia administración tributaria . Supervisión de gerencia municipal . opinión de asesoría legal		. Profesionales especialistas . Infraestructura . Software . Consultoria	. Formato unico de solicitud de un requisito de algun proceso . copia de deuda tributaria . copia de DNI . otro documento adicional y opcional	
EVIDENCIAS E INDICADORES DEL PROCESO				
15) Registros			16) Indicadores	
. Registro de expediente en sistema . Cargo de solicitudes de procesos a solicitar			. Número de expedientes ingresadas en el sistema . Porcentaje de expedientes registradas al día . Numero de expedientes ingresadas de cada proceso	

FICHA TÉCNICA DEL PROCESO NIVEL 0				
1) Nombre	Gestión de gestores (archivo)		4) Responsable	Gerencia de administracion tributaria
2) Objetivo	Dar el cumplimiento de los documentos que se necesita para los procesos que requieren o solicita el interesado como ciudadano o entidad privada respecto al predio de una manera rápida y eficiente		5) Requisitos	.Codigo tributario municipal . Texto unico de procedimiento administrativo (TUPA). . Ley 27444 procedimiento administrativo gerencial. . Ley tributación municipal.
3) Alcance	. Capacitación al personal . Personal, áreas involucradas en el proceso . Sub gerencias de fiscalización y recaudación		6) Clasificación	Proceso Misional
DESCRIPCIÓN DEL PROCESO				
7) Proveedores	8) Entradas	9) Procesos nivel 1	10) salidas	11) Ciudadano o destinatario de bienes y servicios
. Gestión de mesa de partes . Gestión de secretaria	. Expediente de solicitud . Plan estrategico del TUPA . Normas administrativas e empleabilidad	. Gestión de documentos	. Expediente con documentos (copia) del predio . Plan organizacional de las labores en el area	. Sociedad de ciudadano en general . Sociedad ciudadano + 60 años y pensionista . Grupo de interes público y privado
IDENTIFICACIÓN DE RECURSOS CRÍTICOS PARA LA EJECUCIÓN Y CONTROL DEL PROCESO				
12) Controles o inspecciones		13) Recursos		14) Documentos y formatos
. Opinión de la gerencia administración tributaria . Supervisión de gerencia municipal		. Profesionales especialistas . Infraestructura . Software . Consultoria		. Formato unico de solicitud del proceso a solicitar . copias de documentos del predio o solicitante
EVIDENCIAS E INDICADORES DEL PROCESO				
15) Registros			16) Indicadores	
. Sistema de trámite de documentos Cargo de solicitudes de procesos a solicitar Registro de expediente en cuaderno de gestores			. Número de expedientes resueltas en el día . Porcentaje de cumplimiento de busqueda de documentos . Tiempo de busqueda de un expediente	

FICHA TÉCNICA DEL PROCESO NIVEL 0				
1) Nombre	Orientación al Ciudadano		4) Responsable	Gerencia de administracion tributaria
2) Objetivo	Lograr la satisfacción al cliente en todos los procedimientos administrativos que se realiza consiguiendo mantener la lealtad de los clientes, brindando las necesidades y deseo que el ciudadano quiere.		5) Requisitos	. Texto unico de procedimiento administrativo (TUPA). . Atención del ciudadano.
3) Alcance	. Gestión documentaria (mesa de partes) . Área de RRHH		6) Clasificación	Proceso misional
DESCRIPCIÓN DEL PROCESO				
7) Proveedores	8) Entradas	9) Procesos nivel 1	10) salidas	11) Ciudadano o destinatario de bienes y servicios
. Unidad de capacitación del trabajador . Ciudadano sin conocimiento	. Ciudadano . Plan estrategico del TUPA . Hojas para estado de cuenta de predio parte del proceso	. Gestión de orientación al cliente	. Ciudadano ien orientado . Ciudadano de intêres público y privado bien orientado	. Sociedad de ciudadano en general . Sociedad ciudadano + 60 años y pensionista . Grupo de interes público y privado
IDENTIFICACIÓN DE RECURSOS CRÍTICOS PARA LA EJECUCIÓN Y CONTROL DEL PROCESO				
12) Controles o inspecciones	13) Recursos		14) Documentos y formatos	
. Opinión de la gerencia de administración tributaria . Inspección de gerente de jefe de recursos humanos	. Profesionales especialistas . Infraestructura . Software . Hojas bond, lapicero . computadora		. Hojas con estado de cuenta del predio . Formato del proceso	
EVIDENCIAS E INDICADORES DEL PROCESO				
15) Registros			16) Indicadores	
. Registro de ciudadano que solicitan un proceso acerca de su predio			. % de orientación resueltas al día deTiempo de un orientación de cada proceso . %	

FICHA TÉCNICA DEL PROCESO NIVEL 0				
1) Nombre	Gestión de sub gerencia de fiscalización tributaria		4) Responsable	Gerencia de administracion tributaria
2) Objetivo	Brindar una inspección ocular de manera eficiente con la redacción de un informe de manera correcta de acuerdo a los reglamentos legales y declaración jurada de autovaluo respecto al predio.		5) Requisitos	. Codigo tributario municipal . Texto unico de procedimiento administrativo (TUPA). . Ley 27444 procedimiento administrativo gerencial. . Ley tributación municipal.
3) Alcance	.Gerencia de administración tributaria . Personal, áreas de administración tributaria involucradas en el proceso . Sub gerencias de recaudación		6) Clasificación	Proceso misional
DESCRIPCIÓN DEL PROCESO				
7) Proveedores	8) Entradas	9) Procesos nivel 1	10) salidas	11) Ciudadano o destinatario de bienes y servicios
. Gestión de gestores (archivo central) . Inspectores oculares de campo	. Expediente con sus documentos adjuntados . Plan estratégico del TUPA . Normas administrativas e empleabilidad	. Gestión de planificación e inspección . Gestión de documentos y procesos	. Ficha técnica de inspección ocular . Fiscalización del predio de contribuyente . Informe tecnico de acuerdo al proceso	. Sociedad de ciudadano en general . Sociedad ciudadano + 60 años y pensionista . Grupo de interes público y privado
IDENTIFICACIÓN DE RECURSOS CRÍTICOS PARA LA EJECUCIÓN Y CONTROL DEL PROCESO				
12) Controles o inspecciones	13) Recursos		14) Documentos y formatos	
. Opinión de la gerencia de administración tributaria . Opinión de Sub gerencia de recaudación tributaria	. Profesionales especialistas . Infraestructura . Software . Consultoria		. Formato unico de solicitud del proceso a solicitar . PU (predio urbano) . HR (hoja resumen) . Formato de inspección ocular	
EVIDENCIAS E INDICADORES DEL PROCESO				
15) Registros			16) Indicadores	
. Sistema de trámite de documentario . Cargo de informe de fiscalización . Cargo de ficha de Inspección ocular			. Número de expedientes inspeccionadas Tiempo de inspección de predio . Cantidad de predio fiscalizados al día	

FICHA TÉCNICA DEL PROCESO NIVEL 0				
1) Nombre	Gestión de sub gerencia de recaudación tributaria		4) Responsable	Gerencia de administracion tributaria
2) Objetivo	Brindar una buena atención al contribuyente, a traves de redacción de informe del proceso asignado por el contribuyente de una manera asertiva y efectiva con la información que se redacta.		5) Requisitos	.Codigo tributario municipal . Texto unico de procedimiento administrativo (TUPA). . Ley 27444 procedimiento administrativo gerencial. . Ley tributación municipal.
3) Alcance	. Gerencia de administración tributaria . Personal, áreas administrativas de administración tributaria . Sub gerencias de fiscalización		6) Clasificación	Proceso misional
DESCRIPCIÓN DEL PROCESO				
7) Proveedores	8) Entradas	9) Procesos nivel 1	10) salidas	11) Ciudadano o destinatario de bienes y servicios
. Gestión de la gerencia de fiscalización . Gestión de mesa de partes . Gestión de archivo central	. Expediente con informe de fiscalización . Plan estrategico del TUPA . Normas administrativas e empleabilidad	. Evaluación administrativo . Planificación y ejecución de documentos	. Informe técnico de recaudación . Plan operativo del proceso	. Sociedad de ciudadano en general . Sociedad ciudadano + 60 años y pensionista . Grupo de interes público y privado
IDENTIFICACIÓN DE RECURSOS CRÍTICOS PARA LA EJECUCIÓN Y CONTROL DEL PROCESO				
12) Controles o inspecciones	13) Recursos		14) Documentos y formatos	
. Opinión de la gerencia de administración tributaria Inspección de Sub gerente de recaudación	. Profesionales especialistas . Infraestructura . Software . Consultoria		. Formato unico de solicitud del proceso a solicitar . PU (predio urbano) . HR (hoja resumen)	
EVIDENCIAS E INDICADORES DEL PROCESO				
15) Registros		16) Indicadores		
. Sistema de trámite de documentario . Cargo de informe de recaudación		. Número de expedientes con informe . Tiempo de resolución de informe Porcentaje de cumplimiento de trabajo al día		

FICHA TÉCNICA DEL PROCESO NIVEL 0				
1) Nombre	Gestión de secretariado		4) Responsable	Gerencia de administracion tributaria
2) Objetivo	Organizar los expedientes de los procesos presentados de una manera eficiente a traves de un registro y organización para una mejor localización		5) Requisitos	.Codigo tributario municipal . Texto unico de procedimiento administrativo (TUPA). . Ley 27444 procedimiento administrativo gerencial. . Ley tributación municipal.
3) Alcance	. Capacitación al personal . Personal, áreas involucradas en el proceso . Sub gerencias de fiscalización y recaudación		6) Clasificación	Proceso Misional
DESCRIPCIÓN DEL PROCESO				
7) Proveedores	8) Entradas	9) Procesos nivel 1	10) salidas	11) Ciudadano o destinatario de bienes y servicios
.Gestión de archivo central .Gestión de mesa de partes de recaudación	. Expediente con documentos (copias) . Plan estrategico del TUPA . Normas administrativas e empleabilidad	.Gestión de planificación y gestión documentario	. Expediente registrado en el área tributaria . Plan operativo de los procesos	. Sociedad de ciudadano en general . Sociedad ciudadano + 60 años y pensionista . Grupo de interes público y privado
IDENTIFICACIÓN DE RECURSOS CRÍTICOS PARA LA EJECUCIÓN Y CONTROL DEL PROCESO				
12) Controles o inspecciones		13) Recursos		14) Documentos y formatos
. Opinión de la gerencia municipal		. Profesionales especialistas . Infraestructura . Software . Consultoria		. Formato unico de solicitud del proceso a solicitar . copias de documentos del predio o solicitante
EVIDENCIAS E INDICADORES DEL PROCESO				
15) Registros			16) Indicadores	
. Sistema de trámite de documentario . Cargo de solicitudes de procesos . Resgistro de expediente en cuaderno del área			. Número de expedientes registradas . Porcentaje de expedientes registradas al dia . Numero de expedientes enviadas a Fiscalización	

FICHA TÉCNICA DEL PROCESO NIVEL 0				
1) Nombre	Gestión de asuntos legales		4) Responsable	Gerencia de administracion tributaria
2) Objetivo	Dar solución a los diversos trámites por parte de los interesados con base legal de los tramites administrativos y gerenciales.		5) Requisitos	.Codigo tributario municipal . Texto unico de procedimiento administrativo (TUPA). . Ley 27444 procedimiento administrativo gerencial. . Ley tributación municipal.
3) Alcance	. Capacitación al personal . Personal, áreas y sub gerencias involucradas en el proceso . Sub gerencias de fiscalización y recaudación		6) Clasificación	Proceso misional
DESCRIPCIÓN DEL PROCESO				
7) Proveedores	8) Entradas	9) Procesos nivel 1	10) salidas	11) Ciudadano o destinatario de bienes y servicios
. Gestión de sub gerencia de recaudación . Gestión de mesa de partes . Gestión de fiscalización	. Expediente con informe de recaudación . Plan estrategico del TUPA . Normas administrativas e empleabilidad . Ley 27444 procedimiento administrativo	. Planificación y emisión de resoluciones gerenciales	. Informe técnico de Asuntos legales . Resolución gerencial del expediente	. Sociedad de ciudadano en general . Sociedad ciudadano + 60 años y pensionista . Grupo de interes público y privado
IDENTIFICACIÓN DE RECURSOS CRÍTICOS PARA LA EJECUCIÓN Y CONTROL DEL PROCESO				
12) Controles o inspecciones		13) Recursos		14) Documentos y formatos
. Opinión de la gerencia de administración tributaria . Inspección de gerente de administración tributaria		. Profesionales especialistas . Infraestructura . Software . Consultoria		. Formato único de solicitud de un proceso . Formato del proceso
EVIDENCIAS E INDICADORES DEL PROCESO				
15) Registros			16) Indicadores	
. Sistema de trámite de documentos . Cargo de resolución de expediente . Registro en cuaderno de asuntos legales			. Número de expedientes con resolución . Tiempo de resolución de un expediente . Porcentaie de resoluciones conformes y no conformes	

FICHA TÉCNICA DEL PROCESO NIVEL 0				
1) Nombre	Gestión de la gerencia de administración tributaria		4) Responsable	Gerencia de administracion tributaria
2) Objetivo	Concluir y desarrollar los procesos de forma eficiente para el cumplimiento de los objetivos del área por cada expediente que sale con resolución, brindando la desición final y la solución ante cualquier obstaculo respecto a los informes.		5) Requisitos	.Codigo tributario municipal . Texto unico de procedimiento administrativo (TUPA). . Ley 27444 procedimiento administrativo gerencial. . Ley tributación municipal.
3) Alcance	. Capacitación al personal . Personal, áreas y sub gerencias involucradas en el proceso . Sub gerencias de fiscalización y recaudación		6) Clasificación	Proceso Misional
DESCRIPCIÓN DEL PROCESO				
7) Proveedores	8) Entradas	9) Procesos nivel 1	10) salidas	11) Ciudadano o destinatario de bienes y servicios
. Gestión de asuntos legales . Oficina de recaudación . Oficina de fiscalización	. Resolución gerencial . Plan estrategico del TUPA . Normas administrativas e empleabilidad	. Gestión de planificación estratégica . Gestión de planificación de procesos . Gestión de desarrollo organizacional . Gestión de la información y comunicación	. Resolución del proceso . Plan operativo de los procesos . Plan organizacional de las labores en el area	. Sociedad de ciudadano en general . Sociedad ciudadano + 60 años y pensionista . Grupo de interes público y privado
IDENTIFICACIÓN DE RECURSOS CRÍTICOS PARA LA EJECUCIÓN Y CONTROL DEL PROCESO				
12) Controles o inspecciones	13) Recursos		14) Documentos y formatos	
. Opinión de la gerencia municipal	. Profesionales especialistas . Infraestructura . Software . Consultoria		. Formato unico de solicitud de un requisito de algun proceso . PU (predio urbano) . HR (hoja resumen)	
EVIDENCIAS E INDICADORES DEL PROCESO				
15) Registros			16) Indicadores	
. Sistema de trámite de documentario . Cargo de solicitudes de procesos			. Número de expedientes firmadas y aprobadas . Porcentaje de cumplimiento de los procesos . Porcentaje de resoluciones conformes	

Figura 21 B.21. Ficha técnica nivel 0 de los procesos de apoyo

FICHA TÉCNICA DEL PROCESO NIVEL 0				
1) Nombre	Gestión de Recursos Humanos		4) Responsable	Gerencia municipal
2) Objetivo	contribuir al éxito de la empresa y para esto tiene que proveer, mantener y desarrollar un recurso humano altamente calificado y motivado para alcanzar los objetivos de la Institución a través de la aplicación de programas eficientes de administración de recursos humanos		5) Requisitos	.Codigo tributario municipal . Texto unico de procedimiento administrativo (TUPA). . Normas del área de RRHH
3) Alcance	. Unidad de Capacitación al personal . Personal involucradas en el proceso . Gerencia Municipal		6) Clasificación	Proceso apoyo
DESCRIPCIÓN DEL PROCESO				
7) Proveedores	8) Entradas	9) Procesos nivel 1	10) salidas	11) Ciudadano o destinatario de bienes y servicios
. Area de logística . Area con falta de personal	. Persona condiciones para laborar . Normas administrativas e empleabilidad . Capacitaciones de personal	. Gestión de recursos humanos	. Nuevo personal . Personal capacitado . Plan de beneficios a los trabajadores	. Personal de la MDE . Personas interesadas en laborar
IDENTIFICACIÓN DE RECURSOS CRÍTICOS PARA LA EJECUCIÓN Y CONTROL DEL PROCESO				
12) Controles o inspecciones	13) Recursos		14) Documentos y formatos	
. Suoervisiónde la gerencia Municipal . Supervisión de jefe RRHH . opinión de áreas administrativas	. Profesionales especialistas . Infraestructura . Software . Equipos . Recursos trabajo administrativo		. Curriculum Vitae . Formato de solicitud de trabajador . otro documento adicional y opcional	
EVIDENCIAS E INDICADORES DEL PROCESO				
15) Registros		16) Indicadores		
. Registro de trabajadores en sistema . Registro de nuevos trabajadores . Registro de capacitaciones y actividades		. % de numero de trabajadores capacitados Porcentaje de dinero invertido en cada trabajador		

FICHA TÉCNICA DEL PROCESO NIVEL 0				
1) Nombre	Gestión Logística		4) Responsable	Gerencia Municipal
2) Objetivo	Tiene como objetivo la satisfacción de la demanda en las mejores condiciones de servicio, costo y calidad. Se encarga de la gestión de los medios necesarios para alcanzar este objetivo y moviliza tanto los recursos humanos como los financieros que sean adecuados.		5) Requisitos	. Texto unico de procedimiento administrativo (TUPA). . Ley tributación municipal. . Cuaderno de cargos para el control de pedidos
3) Alcance	. Area administrativas . Gerencia municipal		6) Clasificación	Proceso apoyo
DESCRIPCIÓN DEL PROCESO				
7) Proveedores	8) Entradas	9) Procesos nivel 1	10) salidas	11) Ciudadano o destinatario de bienes y servicios
. Empresas de venta de productos administrativos y otros	. Adquisiciones de recursos . Plan de recursos de las áreas de la MDE . Normas administrativas	. Gestión Logística	. Abastecimiento a las áreas de la MDE	. Trabajadores de la MDE . Areas de la MDE
IDENTIFICACIÓN DE RECURSOS CRÍTICOS PARA LA EJECUCIÓN Y CONTROL DEL PROCESO				
12) Controles o inspecciones	13) Recursos		14) Documentos y formatos	
. Supervisión de gerencia municipal . Control de Gerente de logística . Control de salidas de productos	. Profesionales especialistas . Infraestructura . Software . Recursos administrativos		. Boletas de adquisiciones de recursos . Cuaderno de cargo para el registro de recursos	
EVIDENCIAS E INDICADORES DEL PROCESO				
15) Registros			16) Indicadores	
. Sistema de registro de abastecimiento de productos . Sistema de registro de adquisicion de productos			. % de recursos entregados durante semana o mes . Porcentaje de abastecimiento a cada área % de cada cuantiotiempo se utiliza cada recurso	

Figura 22 B.22. Ficha técnica del nivel 1 de política institucionales

FICHA DE PROCESO NIVEL 1				
NOMBRE	Gestión de planificación estratégica			
OBJETIVO	Establecer, proyectar y emitir los propósitos y objetivos que se desean alcanzar anualmente, priorizando el trabajo laboral del recurso humano como factor importante para el logro.			
DESCRIPCIÓN	Elaborar las estrategias de cada área de la municipalidad y plantear los pasos y actividades que se debe realizar para mejorar la atención al contribuyente y mejorar los tiempos y objetivos de todos lo procedimiento con la finalidad de alcanzar los objetivos y metas			
ALCANCE	. Gerencia de planificación, organización y métodos . Recursos Humanos			
PROVEEDOR	ENTRADA	LISTADO DE PROCESOS DE NIVEL 2	SALIDAS	DESTINATARIO DE BIENES Y SERVICIOS
. Normas de la Municipalidad . Gerencia de planificación	. Plan con objetivos y metas trazadas para la municipalidad		. Actividades y funciones en base a metas trazadas que cumplirá cada área	.Trabajadores administrativos de la municipalidad
INDICADORES	. % de estrategias cumplidas			
REGISTROS	. Sistema de registro . Plan municipal			
ELABORADO POR:	. Cuba Julca Kelly . Valeriano Gallardo Erick			
REVISADO POR:	. Rodriguez Raza Zoila - cargo: Sub gerente de recaudación y orientación tributaria			
APROBADO POR:	. Vasquez Rodriguez Ysabel - cargo: Gerente general de recaudación tributaria			

FICHA DE PROCESO NIVEL 1				
NOMBRE	Gestión de desarrollo organizacional			
OBJETIVO	Mejorar las competencias de todas las áreas a través de los trabajadores, dirigiendo y controlar las estrategias en la organización de la municipalidad desarrollando metodos de alineamiento de las oficinas para una mejor atención al cliente .			
DESCRIPCIÓN	Proponer a recursos humanos las capacitaciones para mejorar su conocimiento intelectual y desarrollar técnicas y métodos que motiven al desarrollo de los equipos de trabajo y al buen desempeño laboral para una mejor atención			
ALCANCE	. Recursos Humanos . Areas administrativas			
PROVEEDOR	ENTRADA	LISTADO DE PROCESOS DE NIVEL 2	SALIDAS	DESTINATARIO DE BIENES Y SERVICIOS
. Gerencia municipal . Gestion de planificación de procesos	. Plan de estrategias . Políticas municipales		. Plan de actividades . Plan de Capacitaciones . Plan de desarrollo	.Trabajadores administrativos de la municipalidad
INDICADORES	. % de Plan de desarrollo organizacional aprobadas . % de actividades realizadas por del desarrollo organizacional			
REGISTROS	. Sistema de registro hora de entrada y salida			
ELABORADO POR:	. Cuba Julca Kelly . Valeriano Gallardo Erick			
REVISADO POR:	. Rodriguez Raza Zoila - cargo: Sub gerente de recaudación y orientación tributaria			
APROBADO POR:	. Vasquez Rodriguez Ysabel - cargo: Gerente general de recaudación tributaria			

FICHA DE PROCESO NIVEL 1				
NOMBRE	Gestión de requerimiento de recursos			
OBJETIVO	Planear, gestionar y ejecutar los recursos necesarios y requeridos por áreas de la municipalidad distrital de le esperanza, brindando un recurso administrativo, equipos y herramientas de calidad para una mejor labor.			
DESCRIPCIÓN	Realizar la planificación, solicitar y adquirir los recursos necesarios requeridos para las áreas de la municipalidad			
ALCANCE	. Gerencia de planeamiento y presupuesto . Gestión de Logística			
PROVEEDOR	ENTRADA	LISTADO DE PROCESOS DE NIVEL 2	SALIDAS	DESTINATARIO DE BIENES Y SERVICIOS
. Logística Contabilidad	. Plan de requerimiento de materiales		. Compra de recursos y materiales administrativos	. Trabajadores de la municipalidad
INDICADORES	. % de dinero invertido en cada recurso . Cantidad de pedidos durante el mes			
REGISTROS	. Sistema de registro hora de entrada y salida			
ELABORADO POR:	. Cuba Julca Kelly . Valeriano Gallardo Erick			
REVISADO POR:	. Rodriguez Raza Zoila - cargo: Sub gerente de recaudación y orientación tributaria			
APROBADO POR:	. Vasquez Rodriguez Ysabel - cargo: Gerente general de recaudación tributaria			

FICHA DE PROCESO NIVEL 1				
NOMBRE	Gestión de planificación de labores			
OBJETIVO	Organizar adecuadamente y distribuir las actividades de cada área de trabajo a cada trabajador de proponiendo las actividades de acuerdo a su capacidad profesional y respetando los suplementos de trabajo.			
DESCRIPCIÓN	Asignar correctamente las áreas de trabajo y las actividades que se deben realizar respetando las normas establecidas y con las políticas de trabajo asignados, asimismo se organiza y las tareas para los trabajadores con la finalidad de tener una respuesta rápida al cliente			
ALCANCE	. Recursos Humanos			
PROVEEDOR	ENTRADA	LISTADO DE PROCESOS DE NIVEL 2	SALIDAS	DESTINATARIO DE BIENES Y SERVICIOS
. Normas de la Municipalidad . Gestión recursos Humanos	. Resolución municipal de organización de las labores.		. Actividades del día en cada área	. Trabajadores administrativos de la municipalidad
INDICADORES	. Actividades realizadas por cada trabajador			
REGISTROS	. Sistema de registro			
ELABORADO POR:	. Cuba Julca Kelly Valeriano Gallardo Erick			
REVISADO POR:	. Rodriguez Raza Zoila - cargo: Sub gerente de recaudación y orientación tributaria			
APROBADO POR:	. Vasquez Rodriguez Ysabel - cargo: Gerente general de recaudación tributaria			

Fuente: Elaboración propia

Figura 23 B.23. Ficha técnica del nivel 1 de Gerencia municipal

FICHA DE PROCESO NIVEL 1				
NOMBRE	Gestión de planificación de procesos			
OBJETIVO	Planificar todos los procesos de cada área administrativa, brindando estrategias en las actividades que se realiza para optimizar los sobre tiempos en la atención al cliente.			
DESCRIPCIÓN	Realizar la planificación de los procesos a cada área y aplicar métodos para mejorar las actividades que se realiza teniendo en cuenta el cliente.			
ALCANCE	. Gerencia de planificación, organización y métodos			
PROVEEDOR	ENTRADA	LISTADO DE PROCESOS DE NIVEL 2	SALIDAS	DESTINATARIO DE BIENES Y SERVICIOS
. Normas de la Municipalidad . Gerencia de planificación	. Plan con los procesos municipales . Tupa		. Procesos mas efectivos	.Trabajadores administrativos de la municipalidad
INDICADORES	. % de Procesos realizados al día			
REGISTROS	. Sistema de registro			
ELABORADO POR:	. Cuba Julca Kelly . Valeriano Gallardo Erick			
REVISADO POR:	. Rodriguez Raza Zoila - cargo: Sub gerente de recaudación y orientación tributaria			
APROBADO POR:	. Vasquez Rodriguez Ysabel - cargo: Gerente general de recaudación tributaria			

FICHA DE PROCESO NIVEL 1				
NOMBRE	Gestión de planificación de presupuesto			
OBJETIVO	Planificar, controlar, organizar y evaluar el proceso de los presupuestos participativos			
DESCRIPCIÓN	Efectuar y coordinar el proceso de programación, formulación y control presupuestal			
ALCANCE	Gerencia de planeamiento, presupuesto y racionalización			
PROVEEDOR	ENTRADA	LISTADO DE PROCESOS DE NIVEL 2	SALIDAS	DESTINATARIO DE BIENES Y SERVICIOS
. Gerencia municipal . Contabilidad . Proyectos	. Inversiones . Plan de proyectos . Recursos administrativos		. Plan presupuestario . Ejecución de proyectos . Compra de recursos	.Trabajadores . Ciudadanos de la esperanza . Proyectos de la municipalidad
INDICADORES	. % eficiencia de presupuesto			
REGISTROS	. Sistema de registro hora de entrada y salida			
ELABORADO POR:	. Cuba Julca Kelly . Valeriano Gallardo Erick			
REVISADO POR:	. Rodriguez Raza Zoila - cargo: Sub gerente de recaudación y orientación tributaria			
APROBADO POR:	. Vasquez Rodriguez Ysabel - cargo: Gerente general de recaudación tributaria			

FICHA DE PROCESO NIVEL 1				
NOMBRE	Gestión de inversiones públicas			
OBJETIVO	Ejecutar proyectos rentables y obtener beneficios para mejorar la calidad la calidad de vida de la población			
DESCRIPCIÓN	Dessarollar buenos proyectos para el distrito de la esperanza alcanzando un impacto sobre la calidad de vida de la población			
ALCANCE	Gerencia municipal, Gerencia de planeamiento, presupuesto			
PROVEEDOR	ENTRADA	LISTADO DE PROCESOS DE NIVEL 2	SALIDAS	DESTINATARIO DE BIENES Y SERVICIOS
.Contabilidad Gerencia municipal . Gerencia de administración y finanzas	. Presupuestos Plan de proyectos		. Ejecución de proyectos . Presupuestos para inversión	.Trabajadores de la municipalidad . Ciudadanos del distrito
INDICADORES	. inversion por cada proyecto a realizar . Tiempo planificado por inversión pública			
REGISTROS	. Sistema de registro hora de entrada y salida			
ELABORADO POR:	. Cuba Julca Kelly Valeriano Gallardo Erick			
REVISADO POR:	. Rodriguez Raza Zoila - cargo: Sub gerente de recaudación y orientación tributaria			
APROBADO POR:	. Vasquez Rodriguez Ysabel - cargo: Gerente general de recaudación tributaria			

Fuente: Elaboración propia

Figura 24 B.24. Ficha técnica nivel 1 de procesos misionales

FICHA DE PROCESO NIVEL 1				
NOMBRE	Gestión de información de predios			
OBJETIVO	Satisfacer la demanda de los contribuyentes que solicitan algun proceso del área de administración tributaria a traves de una busqueda implacable gestionando la informe de cada predio.			
DESCRIPCIÓN	Se encarga de realizar la busqueda de documentos acerca del predio de cada expediente de un contribuyente que solicita algun proceso del área tributaria con la finalidad de brindar detalles acerca las condiciones del predio o si ya solicito algun proceso anteriormente.			
ALCANCE	. Unidad de Mesa de partes . Unidad de Recursos Humanos			
PROVEEDOR	ENTRADA	LISTADO DE PROCESOS DE NIVEL 2	SALIDAS	DESTINATARIO DE BIENES Y SERVICIOS
. Mesa de partes . Administración tributaria . Logística	. Expedientes . Recursos administrativos	. Recepción de expedientes del proceso solicitado . Busqueda de documentos . Programación de salida de documentos	. Entrega de equipos, Maquinarias y recursos administrativos	. Oficina de secrearia de GAT
INDICADORES	. % de documentos con información correspondiente bueno . Porcentaje de exoedientes con información encontrados			
REGISTROS	. Sistema de la Gestión Administrativa de la Municipalidad. . Cuaderno de registro de expedientes			
ELABORADO POR:	. Cuba julca, Kelly . Valeriano Gallardo, Erick			
REVISADO POR:	. Rodríguez Raza, Zoila. Cargo: Sub Gerente de Recaudación y Administración Tributaria			
APROBADO POR:	Vasquez Rodríguez, Ysabel			

FICHA DE PROCESO NIVEL 1				
NOMBRE	Gestión de documentos			
OBJETIVO	Gestionar los documentos con los expedientes adjuntados con una buena codificación y organización para evitar demoras en los procesos posteriores.			
DESCRIPCIÓN	Organizar los expedientes y registrar cada uno en el cuaderno de registro del GAT que llegan del área de gestores con la finalidad de tener una mejor localización de los expedientes.			
ALCANCE	. Gerencia de administración tributaria . Sub gerencia de recaudación . Unidad de Logística			
PROVEEDOR	ENTRADA	LISTADO DE PROCESOS DE NIVEL 2	SALIDAS	DESTINATARIO DE BIENES Y SERVICIOS
. Área de gestores . Área de logística	. Expedientes con documentos del predio adjuntados	. Recepción de documentos y expedientes . Registro de expedientes . Organización de los expedientes	. Expedientes registrados en la GAT	. Area de Fiscalización
INDICADORES	. Número de expedientes registradas en el día . Numero de expedientes enviadas a Fiscalización al día			
REGISTROS	. Sistema de la Gestión Administrativa de la Municipalidad. . Cuaderno de registro de entrada de expedientes a la GAT.			
ELABORADO POR:	. Cuba julca, Kelly . Valeriano Gallardo, Erick			
REVISADO POR:	. Rodríguez Raza, Zoila. Cargo: Sub Gerente de Recaudación y Administración Tributaria			
APROBADO POR:	Vasquez Rodríguez, Ysabel			

FICHA DE PROCESO NIVEL 1				
NOMBRE	Planificación de Inspección			
OBJETIVO	Brindar una inspección ocular de manera eficiente con la redacción de un informe de manera correcta de acuerdo a los reglamentos legales y declaración jurada de autovaluo respecto al predio.			
DESCRIPCIÓN	Se encarga de dar una inspección ocular a los predios de los expedientes que solicitan algun proceso del área de administración tributaria, con finalidad de ver los detalles del predio y ver si esta conforme la declaración jurada que se registra en el sistema.			
ALCANCE	. Unidad de áreas administrativas . Organo de capacitación . Unidad de proveedores			
PROVEEDOR	ENTRADA	LISTADO DE PROCESOS DE NIVEL 2	SALIDAS	DESTINATARIO DE BIENES Y SERVICIOS
. Secretaria GAT	. Expedientes con documentos adjuntados	. Localización del predio . Programación de la inspección . Inspección ocular	. Inspección ocular del predio . Informe de SGFT	. Sub gerencia de recaudación tributaria
INDICADORES	. % de Inpecciones efectivas . % de Inspecciones realizadas al día			
REGISTROS	. Software de registro de inspecciones. . Cuaderno de registro de inspecciones realizadas			
ELABORADO POR:	. Cuba julca, Kelly . Valeriano Gallardo, Erick			
REVISADO POR:	. Rodríguez Raza, Zoila. Cargo: Sub Gerente de Recaudación y Administración Tributaria			
APROBADO POR:	Vasquez Rodríguez, Ysabel			

FICHA DE PROCESO NIVEL 1				
NOMBRE	Gestión de documentos			
OBJETIVO	Gestionar todos los informes o documentos redactados en el menor tiempo posible sin errores de ortografía ni letra borrosa, de manera que sea entendible y no haya problemas.			
DESCRIPCIÓN	Se encarga de redactar los informes de las inspecciones oculares que se realizan a través de la ficha técnica de inspección, detallando las actualizaciones de las medidas del predio.			
ALCANCE	. Sub gerencia de Fiscalización . Gestión de secretaría			
PROVEEDOR	ENTRADA	LISTADO DE PROCESOS DE NIVEL 2	SALIDAS	DESTINATARIO DE BIENES Y SERVICIOS
. Sub gerencia de Fiscalización tributaria	. Ficha de Inspección ocular	. Elaboración de ficha técnica de inspección . Supervisión y aprobación de documentos	. Informe de la Inspección ocular	. Area de la Sub gerencia de recaudación tributaria
INDICADORES	. % de Informes efectivos . % de Informes realizadas al día			
REGISTROS	. Software de inspecciones oculares . Cuaderno de cargo de envío de expedientes			
ELABORADO POR:	. Cuba julca, Kelly . Valeriano Gallardo, Erick			
REVISADO POR:	. Rodríguez Raza, Zoila. Cargo: Sub Gerente de Recaudación y Administración Tributaria			
APROBADO POR:	Vasquez Rodríguez, Ysabel			

FICHA DE PROCESO NIVEL 1				
NOMBRE	Evaluación de documentos			
OBJETIVO	Ejecutar la búsqueda de los documentos en menor tiempo posible brindando eficiencia en la resolución del expediente .			
DESCRIPCIÓN	realizar la búsqueda de los documentos del predio del expediente solicitado y ver los detalles del contribuyente respecto al predio.			
ALCANCE	. Unidad gestores . Fiscalización tributaria			
PROVEEDOR	ENTRADA	LISTADO DE PROCESOS DE NIVEL 2	SALIDAS	DESTINATARIO DE BIENES Y SERVICIOS
. Archivo GAT . Fiscalización	. Expediente	. Evaluación del contribuyente en el sistema . Revisión documentario del predio	. Expediente con documentos del predio	. Recaudación de ejecución de documentos
INDICADORES	. % de documentos efectivos . conteo de documentos encontrados			
REGISTROS	. Software para registro de informes. . Cuaderno de cargo de salidas de expedientes. . Sistema de la Gestión Administrativa de la Municipalidad.			
ELABORADO POR:	. Cuba julca, Kelly . Valeriano Gallardo, Erick			
REVISADO POR:	. Rodríguez Raza, Zoila. Cargo: Sub Gerente de Recaudación y Administración Tributaria			
APROBADO POR:	Vasquez Rodríguez, Ysabel			

FICHA DE PROCESO NIVEL 1				
NOMBRE	Planificación y ejecución de documentos			
OBJETIVO	planificar el día que se redactara el informe con los documentos encontrados de manera clara y coherente respetando el cronograma asignado, para un mejor gestión y tiempo de respuesta del expediente.			
DESCRIPCIÓN	Redactar el informe de recaudación en base a los documentos encontrados en archivos del GAT, con todo los detalles del predio y contribuyente, haciendo conocer la opinión y resultado del área de recudación			
ALCANCE	. Unidad de gestores . Fiscalización tributaria . Sub gerencia de recaudación			
PROVEEDOR	ENTRADA	LISTADO DE PROCESOS DE NIVEL 2	SALIDAS	DESTINATARIO DE BIENES Y SERVICIOS
. Archivo GAT	. Expediente con documento del predio	. Programación de informe . Organización y elaboración de informe	. Expediente con informe del área	. Area de asuntos legales
INDICADORES	. % de informes realizados durante el día . número de informes que salen del área durante el día			
REGISTROS	. Software de resgitros de los documentos e informes. . Cuaderno de cargo de salidas de expedientes.			
ELABORADO POR:	. Cuba julca, Kelly . Valeriano Gallardo, Erick			
REVISADO POR:	. Rodríguez Raza, Zoila. Cargo: Sub Gerente de Recaudación y Administración Tributaria			
APROBADO POR:	Vasquez Rodríguez, Ysabel			

FICHA DE PROCESO NIVEL 1				
NOMBRE	Planificación y emisión de resoluciones gerenciales			
OBJETIVO	Dar solución de manera eficiente a los diversos trámites por parte de los interesados con base legal de los tramites administrativos y gerenciales.			
DESCRIPCIÓN	dar la resolución de los expedientes a traves de un informe donde detalla el proceso que esta sometido el contribuyente y las condiciones del porque fue fundada o fue improcedente (denegada).			
ALCANCE	. Sub gerencia de Fiscalización y Recaudación . Unidad de Locadores			
PROVEEDOR	ENTRADA	LISTADO DE PROCESOS DE NIVEL 2	SALIDAS	DESTINATARIO DE BIENES Y SERVICIOS
. Area de Recaudación	. Expedientes con informe de recudación	. Revisión y elaboración de informe . Aprobación legal a la resolución . Programación de resolución	. Resolución del expediente	. Gerencia de Administración Tributaria
INDICADORES	. Tiempo de resolución de un expediente . Porcentaje de resoluciones conformes y no conformes			
REGISTROS	. Sistema de la Gestión Administrativa de la Municipalidad. . Software de registro de resoluciones . Cuaderno de cargo, salida de expediente			
ELABORADO POR:	. Cuba julca, Kelly . Valeriano Gallardo, Erick			
REVISADO POR:	. Rodríguez Raza, Zoila. Cargo: Sub Gerente de Recaudación y Administración Tributaria			
APROBADO POR:	Vasquez Rodríguez, Ysabel			

FICHA DE PROCESO NIVEL 1				
NOMBRE	Planificación y cumplimiento de objetivos			
OBJETIVO	Planificar, organizar y dirigir políticas de gestión y estrategias para tener un mejor desarrollo de los procesos tributarios, logrando el cumplimiento de las metas trazadas.			
DESCRIPCIÓN	Proponer proyectos de ordenanzas municipales que complementen el sistema de recudación y optimicen los procesos que presenta en el área, teniendo un mejor control y planificación en el cumplimiento en cada objetivo trazado.			
ALCANCE	. Asuntos Legales . Sub gerencia de Fiscalización y Recaudación . Unidad de Locadores			
PROVEEDOR	ENTRADA	LISTADO DE PROCESOS DE NIVEL 2	SALIDAS	DESTINATARIO DE BIENES Y SERVICIOS
. Asuntos legales . Gerencia Municipal	. Resolución de los expedientes . Ordenanzas Municipales	. Planificación de los procesos del área . Aprobación legal a la resolución . Emisión de firma a la resolución de procesos solicitados	. Resoluciones firmadas . Ordenanzas Firmadas y aprobadas	. Ciudadano en general . Gerencia Municipal
INDICADORES	. % de objetivo de ordenza cumplido . % de Resoluciones firmadas durante el día			
REGISTROS	. Registro de Ordenanzas Municipales . Registro de resoluciones firmadas			
ELABORADO POR:	. Cuba julca, Kelly . Valeriano Gallardo, Erick			
REVISADO POR:	. Rodríguez Raza, Zoila. Cargo: Sub Gerente de Recaudación y Administración Tributaria			
APROBADO POR:	Vasquez Rodríguez, Ysabel			

FICHA DE PROCESO NIVEL 1				
NOMBRE	Gestión de orientación al contribuyente			
OBJETIVO	Satisfacer las necesidades y prioridades de los clientes, buscando la mejor opción para ellos, brindando la orientación adecuado.			
DESCRIPCIÓN	Asesorar al contribuyente a través de la comunicación con una información coherente y explicando los procesos de lo que quiere realizar en el área tributaria y así presentar todos lo requisitos para tener una buena gestión del procesos que solicita el solicitante.			
ALCANCE	. Area de RR- HH . Organo de capacitación . Unidad de Mesa de Partes			
PROVEEDOR	ENTRADA	LISTADO DE PROCESOS DE NIVEL 2	SALIDAS	DESTINATARIO DE BIENES Y SERVICIOS
. Logística . Informatica . Ciudadano de la Esperanza	. Ciudadano desinformado	. Orientación de los procesos . Estados de cuenta a cerca del predio . Requisitos del proceso a solicitar	. Cuidadano orientado	. Ciudadano de la Esperanza
INDICADORES	. Cantidad de orientaciones al día . % Proceso realizado al día			
REGISTROS	. No existe un registro en orientación al cliente			
ELABORADO POR:	. Cuba julca, Kelly . Valeriano Gallardo, Erick			
REVISADO POR:	. Rodríguez Raza, Zoila. Cargo: Sub Gerente de Recaudación y Administración Tributaria			
APROBADO POR:	Vasquez Rodríguez, Ysabel			

FICHA DE PROCESO NIVEL 1				
NOMBRE	Gestión de documentos			
OBJETIVO	Satisfacer la demanda en las mejores condiciones de servicio a la MDE. Se encarga de la gestión de los medios necesarios para alcanzar este objetivo y moviliza tanto los recursos humanos como los financieros para que sean adecuados.			
DESCRIPCIÓN	Se encarga de brindar los recursos administrativos necesarios al área de administración tributaria, además de ello se gestiona todos los insumos y equipos llevando un control de cada recursos entregando el registro mensual de las adquisiciones de los productos.			
ALCANCE	. Unidad de áreas administrativas . Organo de capacitación . Unidad de proveedores			
PROVEEDOR	ENTRADA	LISTADO DE PROCESOS DE NIVEL 2	SALIDAS	DESTINATARIO DE BIENES Y SERVICIOS
. Empresas Privadas que brindan los recursos	. Adquisiciones de equipos, maquinarias y recursos administrativos	. Gestión de aprovisionamiento . Planificación de costos logísticos	. Entrega de equipos, Maquinarias y recursos administrativos	. Areas de la MDE . Trabajadores de la MDE
INDICADORES	. % de recursos entregados durante semana o mes . Porcentaje de abastecimiento a cada área . % de cada cuantotiempo se utiliza cada recurso			
REGISTROS	. Sistema de la Gestión Administrativa de la Municipalidad. . Cuaderno de registro de adquisiciones y salidas de productos			
ELABORADO POR:	. Cuba julca, Kelly . Valeriano Gallardo, Erick			
REVISADO POR:	. Rodríguez Raza, Zoila. Cargo: Sub Gerente de Recaudación y Administración Tributaria			
APROBADO POR:	Vasquez Rodríguez, Ysabel			

Fuente: Elaboración propia

Figura 25 B.25. Ficha técnica del nivel 1 del proceso de apoyo

FICHA DE PROCESO NIVEL 1				
NOMBRE	Gestión Logística			
OBJETIVO	Satisfacer la demanda en las mejores condiciones de servicio a la MDE. Se encarga de la gestión de los medios necesarios para alcanzar este objetivo y moviliza tanto los recursos humanos como los financieros para que sean adecuados.			
DESCRIPCIÓN	Se encarga de brindar los recursos administrativos necesarios al área de administración tributaria, además de ello se gestiona todos los insumos y equipos llevando un control de cada recursos entregando el registro mensual de las adquisiciones de los productos.			
ALCANCE	. Unidad de áreas administrativas . Organo de capacitación . Unidad de proveedores			
PROVEEDOR	ENTRADA	LISTADO DE PROCESOS DE NIVEL 2	SALIDAS	DESTINATARIO DE BIENES Y SERVICIOS
. Empresas Privadas que brindan los recursos	. Adquisiciones de equipos, maquinarias y recursos administrativos		. Entrega de equipos, Maquinarias y recursos administrativos	. Areas de la MDE . Trabajadores de la MDE
INDICADORES	. % de recursos entregados durante semana o mes . Porcentaje de abastecimiento a cada área . % de cada cuantotiempo se utiliza cada recurso			
REGISTROS	. Sistema de la Gestión Administrativa de la Municipalidad. . Cuaderno de registro de adquisiciones y salidas de productos			
ELABORADO POR:	. Cuba julca, Kelly . Valeriano Gallardo, Erick			
REVISADO POR:	. Rodríguez Raza, Zoila. Cargo: Sub Gerente de Recaudación y Administración Tributaria			
APROBADO POR:	Vasquez Rodríguez, Ysabel			

FICHA DE PROCESO NIVEL 1				
NOMBRE	Gestión de Sistemas Informaticos			
OBJETIVO	Brindar al área de administración tributaria sistemas operativos y el soporte a los usuarios de los computadores que brindan servicio al cliente garantizando el funcionamiento de las máquinas y del "software" al máximo para una rápida respuesta hacia el contribuyente.			
DESCRIPCIÓN	Se encarga de solucionar los problemas de información del sistema de la municipalidad, así mismo instala programas para mejorar el sistema de las computadoras y brinda soluciones de los equipos e información del sistema en el área de administración tributaria.			
ALCANCE	. Unidad de mantenimiento . Organismo de capacitación laboral . Unidad de operaciones administrativas			
PROVEEDOR	ENTRADA	LISTADO DE PROCESOS DE NIVEL 2	SALIDAS	DESTINATARIO DE BIENES Y SERVICIOS
. Empresas Privadas que tienen software . Area de logística	. Software . Información de cada área		. Equipos actualizados e instalados . Información Protegida y entendible	. Equipos y máquinas de la MDE
INDICADORES	. % de recursos utilizados para la instalación de un sistema informático . % Tiempo para actualización, instalación o mantenimiento			
REGISTROS	. Sistema de la Gestión Administrativa de la Municipalidad. . Cuaderno de registro de nuevos equipos			
ELABORADO POR:	. Cuba julca, Kelly . Valeriano Gallardo, Erick			
REVISADO POR:	Rodríguez Raza, Zoila. Cargo: Sub Gerente de Recaudación y Administración Tributaria			
APROBADO POR:	Vasquez Rodríguez, Ysabel			

FICHA DE PROCESO NIVEL 1				
NOMBRE	Gestión de Recursos Humanos			
OBJETIVO	Contribuir con el éxito de la Municipalidad, reclutando y desarrollando un recurso humano altamente calificado y motivado para alcanzar los objetivos a través de programas eficientes que contribuyan con los objetivos que posee el talento del recurso humanos.			
DESCRIPCIÓN	La gestión de RRHH se encarga de reclutar y evaluar a los trabajadores requeridos por el área tributaria de la MDE, con la finalidad de tener al personal perfecto para el puesto que se solicita, así mismo se encarga de llevar el control de las horas de trabajo de todo el personal del área y brindar capacitaciones constantes para que se optimice el tiempo de servicio.			
ALCANCE	. Unidad de áreas administrativas . Gerencia Municipal . Unidad de Psicología			
PROVEEDOR	ENTRADA	LISTADO DE PROCESOS DE NIVEL 2	SALIDAS	DESTINATARIO DE BIENES Y SERVICIOS
. Area de Logística . Unidad de Reclutación de personal	. Nuevo personal . personal no capacitado		. Personal con nuevo contrato . Personal capacitado	. Trabajadores de la MDE . Personas que quieran trabajar . Practicantes pre y profesionales
INDICADORES	. % de tiempo de capacitaciones . % de personal contratado . cantidad de cartillas registrados al mes			
REGISTROS	. Sistema de la Gestión Administrativa de la Municipalidad. . Cuaderno de registro de nuevo personal y practiantes. . Cartilla y sistema de registro de hora de llegada y salida para trabajadores y practicantes			
ELABORADO POR:	. Cuba julca, Kelly . Valeriano Gallardo, Erick			
REVISADO POR:	. Rodríguez Raza, Zoila. Cargo: Sub Gerente de Recaudación y Administración Tributaria			
APROBADO POR:	Vasquez Rodríguez, Ysabel			

Fuente: Elaboración propia

Figura 26 B.26. Ficha técnica del nivel 2 de orientación al cliente

FICHA DE PROCESO NIVEL 2				
NOMBRE	Orientación de los procesos			
OBJETIVO	Brindar información, detectar las necesidades y prioridades de los ciudadanos buscando el proceso correcto para satisfacerlos			
DESCRIPCIÓN	Comunicar a los ciudadanos los requisitos que deben presentar sobre el proceso que desea solicitar para así tener el conocimiento y el resultado bueno de su expediente			
ALCANCE	. Orientación al cliente . Políticas institucionales			
PROVEEDOR	ENTRADA	LISTADO DE PROCESOS DE NIVEL 2	SALIDAS	DESTINATARIO DE BIENES Y SERVICIOS
. Mesa de partes . Logística . RRHH	. Ciudadano		. Ciudadano informado a cerca de los cada proceso	. Estado de cuenta del predio
INDICADORES	. N° de orientaciones al día . % de procesos solicitados al día			
REGISTROS	. Cuaderno de registro de procesos			
ELABORADO POR:	. Cuba julca, Kelly . Valeriano Gallardo, Erick			
REVISADO POR:				
APROBADO POR:	. Rodríguez Raza, Zoila. Cargo: Sub Gerente de Recaudación y Administración Tributaria			

FICHA DE PROCESO NIVEL 2				
NOMBRE	Estado de cuenta a cerca del predio			
OBJETIVO	Brindar la informacion correspondiente a cerca de la deuda tributaria respecto al predio del contribuyente			
DESCRIPCIÓN	Solicitar los apellidos del contribuyente titular del predio, código o dirección del predio para poder ubicar en el sistema y luego imprimir en hoja A5 con el detalle del monto actual de su deuda tributaria			
ALCANCE	. Orientación al cliente . Políticas institucionales			
PROVEEDOR	ENTRADA	LISTADO DE PROCESOS DE NIVEL 2	SALIDAS	DESTINATARIO DE BIENES Y SERVICIOS
. Mesa de partes	. Ciudadano		. Ciudadano informado sobre su estado de deuda	. Requisitos del proceso a solicitar
INDICADORES	. N° de impresiones de cuenta del predio al día . % de estados de cuenta por sector			
REGISTROS	. Cuaderno de registro de procesos			
ELABORADO POR:	. Cuba julca, Kelly . Valeriano Gallardo, Erick			
REVISADO POR:				
APROBADO POR:	. Rodríguez Raza, Zoila. Cargo: Sub Gerente de Recaudación y Administración Tributaria			

FICHA DE PROCESO NIVEL 2				
NOMBRE	Requisitos del proceso a solicitar			
OBJETIVO	Brindar información sobre los requisitos establecidos de los proceso acerca de lo que comunica el contribuyente y que desea solicitar			
DESCRIPCIÓN	Verificar el proceso que va a solicitar el contribuyente y brindarle la adecuada orientación para que pueda adjuntar su documentación de forma correcta y brindar conocimiento de como adjuntar los documentos para que su solicitud sea favorable			
ALCANCE	. Orientación al cliente institucionales . Políticas			
PROVEEDOR	ENTRADA	LISTADO DE PROCESOS DE NIVEL 2	SALIDAS	DESTINATARIO DE BIENES Y SERVICIOS
. Mesa de partes	. Ciudadano		. Requisitos presentados por el proceso solicitado	. Mesa de partes
INDICADORES	. N° de requisitos adjuntados al día . % de documentos adjuntados por proceso al día			
REGISTROS	. Cuaderno de registro de procesos			
ELABORADO POR:	. Cuba julca, Kelly . Valeriano Gallardo, Erick			
REVISADO POR:				
APROBADO POR:	. Rodríguez Raza, Zoila. Cargo: Sub Gerente de Recaudación y Administración Tributaria			

Fuente: Elaboración propia

Figura 27 B.27. Ficha técnica del nivel 2 de ingreso de expedientes

FICHA DE PROCESO NIVEL 2				
NOMBRE	Ingreso de expedientes			
OBJETIVO	Recepcionar la documentación de forma ordenada con los detalles que se adquiere en el ingreso de los expedientes			
DESCRIPCIÓN	Revisar la documentación que se adjunta para la solicitud del expediente y verificar si los datos llenado corresponde al predio.			
ALCANCE	. Orientación al cliente . Mesa de partes			
PROVEEDOR	ENTRADA	LISTADO DE PROCESOS DE NIVEL 2	SALIDAS	DESTINATARIO DE BIENES Y SERVICIOS
. Mesa de partes Orientación al cliente	. Formato único llenado por el contribuyente		. Expedientes ingresados	. Registro de expedientes
INDICADORES	. N° de formatos unico ingresados al día . % de formatos únicos ingresados al día			
REGISTROS	. Sistema de Gestión Administración de la Municipalidad			
ELABORADO POR:	. Cuba julca, Kelly . Valeriano Gallardo, Erick			
REVISADO POR:				
APROBADO POR:	. Rodríguez Raza, Zoila. Cargo: Sub Gerente de Recaudación y Administración Tributaria			

FICHA DE PROCESO NIVEL 2				
NOMBRE	Registro de expedientes			
OBJETIVO	Ver los detalles del formato único del proceso que solicita y registrar el expediente en el sistema			
DESCRIPCIÓN	Ingresar el formato único solicitado por el contribuyente, registrar en el sistema de acuerdo a la solicitud, asignándole un número de expediente y fecha de ingreso al sistema y colocarle el sello de recibido y entregarle su cargo del formato único			
ALCANCE	. Orientación al cliente partes . Mesa de			
PROVEEDOR	ENTRADA	LISTADO DE PROCESOS DE NIVEL 2	SALIDAS	DESTINATARIO DE BIENES Y SERVICIOS
. Mesa de partes . Orientación al cliente	. Formato único llenado por el contribuyente		. Expedientes registrados	. Archivo central
INDICADORES	. N° de formatos únicos registrados al día . % de formatos únicos registrados al día			
REGISTROS	. Sistema de Gestión Administración de la Municipalidad			
ELABORADO POR:	. Cuba julca, Kelly . Valeriano Gallardo, Erick			
REVISADO POR:				
APROBADO POR:	. Rodríguez Raza, Zoila. Cargo: Sub Gerente de Recaudación y Administración Tributaria			

Fuente: Elaboración propia

Figura 28 B.28 Ficha técnica nivel 2 de recepción y registro de expedientes solicitado

FICHA DE PROCESO NIVEL 2				
NOMBRE	Recepción y registro de expedientes del proceso solicitado			
OBJETIVO	Recibir de manera organizada los fomartos únicos ingresado en mesa de partes			
DESCRIPCIÓN	Registrar del formato único ingresado de acuerdo al proceso solicitado y revisar la documentación solicitada en el área			
ALCANCE	. Orientación al cliente Políticas institucionales . Gerencia de Administración y orientación tributaria			
PROVEEDOR	ENTRADA	LISTADO DE PROCESOS DE NIVEL 2	SALIDAS	DESTINATARIO DE BIENES Y SERVICIOS
. Mesa de partes	. Formato único con proceso a solicitar		. Expedientes registrados	. Busqieda de documentos
INDICADORES	. N° de expedientes registrados al día . % de expedientes registrados al día			
REGISTROS	. Cuaderno de registro de expedientes			
ELABORADO POR:	. Cuba julca, Kelly . Valeriano Gallardo, Erick			
REVISADO POR:				
APROBADO POR:	. Rodríguez Raza, Zoila. Cargo: Sub Gerente de Recaudación y Administración Tributaria			

FICHA DE PROCESO NIVEL 2				
NOMBRE	Búsqueda de documentos			
OBJETIVO	Localizar información de documentos eficientemente sobre el expediente solicitada acerca de los predios			
DESCRIPCIÓN	Realizar la búsqueda en el almacén de los documentos y obtener toda la información posible de los predios de los documentos solicitados			
ALCANCE	. Orientación al cliente Políticas institucionales . Gerencia de Administración y orientación tributaria			
PROVEEDOR	ENTRADA	LISTADO DE PROCESOS DE NIVEL 2	SALIDAS	DESTINATARIO DE BIENES Y SERVICIOS
. Mesa de partes	. Expedientes registrados		. Documentación del expediente	. Programación de salida de expedientes
INDICADORES	. % de expedientes encontrados al día . N° de expedientes buscados al día			
REGISTROS	. Cuaderno de registro de expedientes			
ELABORADO POR:	. Cuba julca, Kelly . Valeriano Gallardo, Erick			
REVISADO POR:				
APROBADO POR:	. Rodríguez Raza, Zoila. Cargo: Sub Gerente de Recaudación y Administración Tributaria			

Fuente: Elaboración propia

Figura 29 B.29. Ficha técnica del nivel 2 de registro de documentos y expedientes

FICHA DE PROCESO NIVEL 2				
NOMBRE	Recepción y registro de documentos y expedientes			
OBJETIVO	Recibir, evaluar la documentación solicitada sobre los predios y registrar de acuerdo a las condiciones del expediente			
DESCRIPCIÓN	Recepcionar los documentos con cada expediente y registrar en el área de secretaría colocando el numero de expediente con su respectiva fecha de ingreso teniendo en cuenta el número de expediente, la fecha de solicitud y la fecha que ingresa al área			
ALCANCE	. Archivo central Políticas institucionales Gerencia de Administración y orientación tributaria			
PROVEEDOR	ENTRADA	LISTADO DE PROCESOS DE NIVEL 2	SALIDAS	DESTINATARIO DE BIENES Y SERVICIOS
. Archivo central	. Expedientes		. Expedientes registrados	. Organización de los expedientes a enviar
INDICADORES	. % de expedientes registrados al día . N° de expedientes recibidos por procesos al día			
REGISTROS	. Cuaderno de registro de expedientes			
ELABORADO POR:	. Cuba julca, Kelly . Valeriano Gallardo, Erick			
REVISADO POR:				
APROBADO POR:	. Rodríguez Raza, Zoila. Cargo: Sub Gerente de Recaudación y Administración Tributaria			

FICHA DE PROCESO NIVEL 2				
NOMBRE	Organización de los expedientes			
OBJETIVO	Ordenar, organizar y planificar los expedientes ingresados al área para su envío correspondiente			
DESCRIPCIÓN	Gestionar y organizar el expediente que ya ha sido registrado separando a un costado para su envío a la siguiente área de fiscalización, teniendo en cuenta la fecha de salida del expediente			
ALCANCE	. Archivo central Políticas institucionales Gerencia de Administración y orientación tributaria			
PROVEEDOR	ENTRADA	LISTADO DE PROCESOS DE NIVEL 2	SALIDAS	DESTINATARIO DE BIENES Y SERVICIOS
. Archivo central	.Expedientes registrados		. Expedientes organizados y ordenados	Fiscalización
INDICADORES	. % de expedientes organizados para su envío al día . N° de expedientes aceptados al día			
REGISTROS	. Cuaderno de registro de expedientes			
ELABORADO POR:	. Cuba Julca Kelly Valeriano Gallardo Erick			
REVISADO POR:				
APROBADO POR:	. Rodríguez Raza Zoila - cargo: Sub gerente de recaudación y orientación tributaria			

Fuente: Elaboración propia

Figura 30 B.30. Ficha técnica del nivel 2 de localización, inspección de predio

FICHA DE PROCESO NIVEL 2				
NOMBRE	Localización del predio			
OBJETIVO	Optimizar la búsqueda y ubicar la dirección e información acerca del predio del contribuyente			
DESCRIPCIÓN	Ingresar al sistema tributario y ver la dirección del predio, realizar la búsqueda en el plano de la esperanza, localizando la dirección e imprimir su PU y adjuntar al expediente			
ALCANCE	. Secretaría Sub Gerencia de Fiscalización y control Tributaria . Gerencia de Administración y orientación tributaria			
PROVEEDOR	ENTRADA	LISTADO DE PROCESOS DE NIVEL 2	SALIDAS	DESTINATARIO DE BIENES Y SERVICIOS
. Secretaría	. Expediente		. Localización del predio	. Programación de la inspección
INDICADORES	. N° de predios localizados al día . % de localizaciones visitados al día			
REGISTROS	. Registro de predios localizados			
ELABORADO POR:	. Cuba julca, Kelly . Valeriano Gallardo, Erick			
REVISADO POR:				
APROBADO POR:	. Rodríguez Raza, Zoila. Cargo: Sub Gerente de Recaudación y Administración Tributaria			

FICHA DE PROCESO NIVEL 2				
NOMBRE	Programación de inspección			
OBJETIVO	Gestionar y planificar el día que se llevará a cabo la inspección del predio de la forma mas óptima			
DESCRIPCIÓN	Evaluar la respectiva programación para realizar la verificación e inspección del predio, informar al contribuyente para que este presente en el día de la fiscalización			
ALCANCE	. Secretaria Sub Gerencia de Ficalización y control Tributaria . Gerencia de Administración y orientación tributaria			
PROVEEDOR	ENTRADA	LISTADO DE PROCESOS DE NIVEL 2	SALIDAS	DESTINATARIO DE BIENES Y SERVICIOS
. Secretaria	. Localización del predio		. Programación de inspección del predio	. Inspección ocular
INDICADORES	. N° de predios programados por día . % de predios programados x semana			
REGISTROS	. Excel de programacion de la fiscalización			
ELABORADO POR:	. Cuba julca, Kelly . Valeriano Gallardo, Erick			
REVISADO POR:				
APROBADO POR:	. Rodríguez Raza, Zoila. Cargo: Sub Gerente de Recaudación y Administración Tributaria			

FICHA DE PROCESO NIVEL 2				
NOMBRE	Inspección ocular			
OBJETIVO	Visitar, verificar y registrar eficientemente los datos correspondientes a las nuevas construcción del predio			
DESCRIPCIÓN	Realizar la inspección del predio y llenar las fichas técnica en caso haya hecho alguna construccion o algun arreglo de acuerdo a los valores de construcción, áreas construidas y aire libre y área declarada			
ALCANCE	. Secretaria Gerencia de Ficalización y control Tributaria . Gerencia de Administración y orientación tributaria			
PROVEEDOR	ENTRADA	LISTADO DE PROCESOS DE NIVEL 2	SALIDAS	DESTINATARIO DE BIENES Y SERVICIOS
. Secretaria	. Programación de inspección del predio		. Inspección ocular	. Elaboración de ficha técnica de inspección
INDICADORES	. N° de predios inspeccionados al día . % de predio actualizados en la inspección			
REGISTROS	. Ficha técnica de Inspección			
ELABORADO POR:	. Cuba julca, Kelly . Valeriano Gallardo, Erick			
REVISADO POR:				
APROBADO POR:	. Rodríguez Raza, Zoila. Cargo: Sub Gerente de Recaudación y Administración Tributaria			

Fuente: Elaboración propia

FICHA DE PROCESO NIVEL 2				
NOMBRE	Elaboración de ficha técnica de inspección			
OBJETIVO	Organizar y efectuar de manera óptima el llenado correcto con los valores del predio construido			
DESCRIPCIÓN	Elaborar la ficha técnica acerca del predio visitado, con los detalles correcto del predio y de la persona que atendió la inspección ocular a través de un informe que será enviado al área de recaudación tributaria acerca de la inspección ocular que se realizó			
ALCANCE	. Secretaría de Ficalización y control Tributaria . Gerencia de Administración y orientación tributaria . Sub Gerencia			
PROVEEDOR	ENTRADA	LISTADO DE PROCESOS DE NIVEL 2	SALIDAS	DESTINATARIO DE BIENES Y SERVICIOS
. Secretaria	. Inspección ocular		. Ficha técnica de inspección	. Sub gerencia de recaudación y registro tributario
INDICADORES	. N° de fichas elaboradas al día . % de fichas actualizadas al día			
REGISTROS	. Registro de escritorio del pc			
ELABORADO POR:	. Cuba julca, Kelly . Valeriano Gallardo, Erick			
REVISADO POR:				
APROBADO POR:	. Rodríguez Raza, Zoila. Cargo: Sub Gerente de Recaudación y Administración Tributaria			

Fuente: Elaboración propia

Figura 31 B.31. Ficha técnica de nivel 2 de gestión de documentos

FICHA DE PROCESO NIVEL 2				
NOMBRE	Evaluación y registro de expedientes			
OBJETIVO	Verificar, organizar y registrar los expedientes en el sistema con cada criterio actualizado para su mejor búsqueda de los expedientes.			
DESCRIPCIÓN	Verificar y evaluar los expedientes que ingresan al área de recaudación tributaria y registrar en el software microsoft excel los criterios de fecha de ingreso al área, código del contribuyente, número de expediente y el proceso que solicita el contribuyente.			
ALCANCE	. Orientación tributaria . Sub Gerencia de Ficalización y control Tributaria			
PROVEEDOR	ENTRADA	LISTADO DE PROCESOS DE NIVEL 3	SALIDAS	DESTINATARIO DE BIENES Y SERVICIOS
. Fiscalización	. Expedientes fiscalizado		. Expedientes registrado SGRRT	. Organización y elaboración del informe
INDICADORES	. N° de expedientes registrados al día . % de expedientes aprobados al día			
REGISTROS	. Registro de expedientes en excel			
ELABORADO POR:	. Cuba julca, Kelly . Valeriano Gallardo, Erick			
REVISADO POR:				
APROBADO POR:	. Rodríguez Raza, Zoila. Cargo: Sub Gerente de Recaudación y Administración Tributaria			

FICHA DE PROCESO NIVEL 2				
NOMBRE	Organización y elaboración del informe			
OBJETIVO	Planificar, gestionar y realizar el informe en el tiempo permitido por la resolución de cada expediente.			
DESCRIPCIÓN	Elaborar el informe de acuerdo al formato establecido por la GAT, redactando de manera entendible el informe del expediente de acuerdo a lo documentos que presenta y la inspección ocular del predio.			
ALCANCE	. Orientación tributaria . Sub Gerencia de Ficalización y control Tributaria			
PROVEEDOR	ENTRADA	LISTADO DE PROCESOS DE NIVEL 3	SALIDAS	DESTINATARIO DE BIENES Y SERVICIOS
. Organización y elaboración del informe	. Expedientes		. Informe para expedientes	. Asuntos legales
INDICADORES	. N° de informes elaborados al día . % de expedientes con informes al día			
REGISTROS	. Registro de expedientes en excel . Cuaderno de cargo			
ELABORADO POR:	. Cuba julca, Kelly . Valeriano Gallardo, Erick			
REVISADO POR:				
APROBADO POR:	. Rodríguez Raza, Zoila. Cargo: Sub Gerente de Recaudación y Administración Tributaria			

Fuente: Elaboración propia

Figura 32 B.32. Ficha técnica del nivel 2 de planificación y emisión de resoluciones

FICHA DE PROCESO NIVEL 2				
NOMBRE	Registro y evaluación de informe			
OBJETIVO	Organizar y registrar los expedientes ingresados en el almacén de documentos entrantes con sistema FIFO para su mejor búsqueda de los expedientes.			
DESCRIPCIÓN	Verificar y registrar los expedientes que ingresan al área de asuntos legales y organizar cada expediente en el almacén de de expedientes entrantes de acuerdo al sistema FIFO.			
ALCANCE	. Sub Gerencia de Ficalización y control Tributaria . Gerencia de Administración y orientación tributaria			
PROVEEDOR	ENTRADA	LISTADO DE PROCESOS DE NIVEL 2	SALIDAS	DESTINATARIO DE BIENES Y SERVICIOS
. Redaducción y registro tributario	. Expedientes con informe de recaudación		. Expedientes registrados	. Elaboración de informe
INDICADORES	. % de expedientes registrados al día			
REGISTROS	. Registro de expedientes en excel			
ELABORADO POR:	. Cuba julca, Kelly . Valeriano Gallardo, Erick			
REVISADO POR:				
APROBADO POR:	. Rodríguez Raza, Zoila. Cargo: Sub Gerente de Recaudación y Administración Tributaria			

FICHA DE PROCESO NIVEL 2				
NOMBRE	Elaboración de informe			
OBJETIVO	Redactar el informe en el tiempo establecido, respetando los procesos a seguir			
DESCRIPCIÓN	Elaborar el informe de resolución del expediente con los requisitos y normas legales, definiendo los criterios presentados y adjuntados por el solicitante y declarando fundado o improcedente, dependiendo de la evaluación.			
ALCANCE	. Políticas institucionales Sub Gerencia de Fiscalización y control Tributaria . Gerencia de Administración y orientación tributaria			
PROVEEDOR	ENTRADA	LISTADO DE PROCESOS DE NIVEL 2	SALIDAS	DESTINATARIO DE BIENES Y SERVICIOS
. Registro y elaboración de informe	. Expedientes registrados		. Informe de asunto legales	. Aprobación legal y programación de salida de la resolución
INDICADORES	. N° de expedientes con informes al día . % de informes realizados al día			
REGISTROS	. Registro de expedientes en excel . Cuaderno de cargo			
ELABORADO POR:	. Cuba julca, Kelly . Valeriano Gallardo, Erick			
REVISADO POR:				
APROBADO POR:	. Rodríguez Raza, Zoila. Cargo: Sub Gerente de Recaudación y Administración Tributaria			

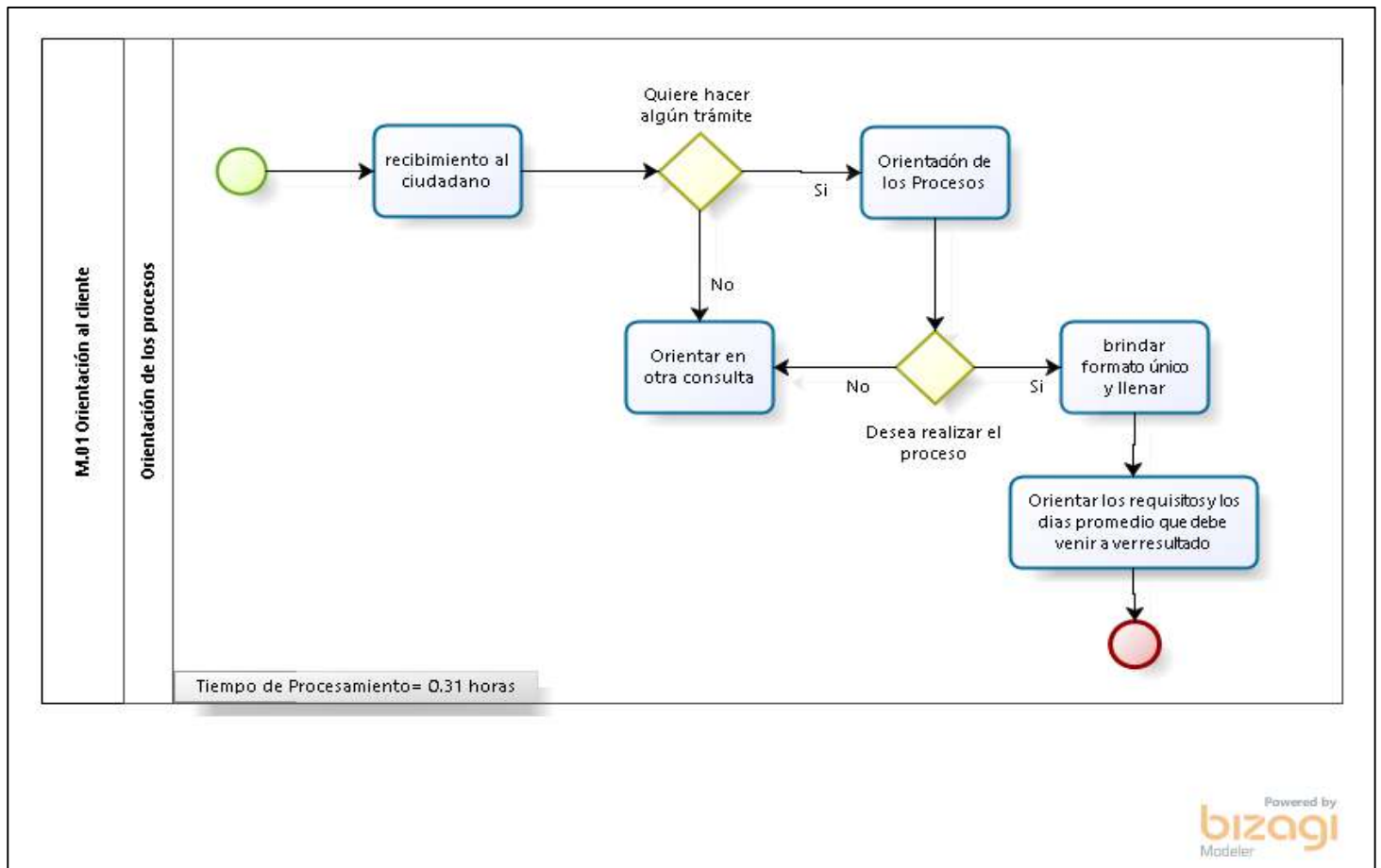
Fuente: Elaboración propia

Figura 33 B.33. Ficha de nivel 2 de aprobación legal de la resolución

FICHA DE PROCESO NIVEL 2				
NOMBRE	Aprobación legal a la resolución			
OBJETIVO	Verificar que la resolución este conforme y brindar el soporte teorico de la gerencia para una mejor gestión para el entendimiento del ciudadano.			
DESCRIPCIÓN	Verificar las resoluciones de los expedientes del proceso solicitado definiendo todos los criterios que menciona el abogado, asimismo dar la aprobacion legal de la gerencia mediantela firma y sello del gerente general			
ALCANCE	. Sub Gerencia de Ficalización y control Tributaria . Gerencia de Administración y orientación tributaria . Asuntos Legales			
PROVEEDOR	ENTRADA	LISTADO DE PROCESOS DE NIVEL 2	SALIDAS	DESTINATARIO DE BIENES Y SERVICIOS
. Aprobación legal y programación de salida de la resolución	. Expedientes resueltos por asunto legales		. Expedientes evaluados	. Emisión de firma a la resolución de procesos solicitados
INDICADORES	. N° de expedientes aprobados al día . % de resoluciones improcedentes al día			
REGISTROS	. Registro de expedientes en excel			
ELABORADO POR:	. Cuba julca, Kelly . Valeriano Gallardo, Erick			
REVISADO POR:				
APROBADO POR:	. Rodríguez Raza, Zoila. Cargo: Sub Gerente de Recaudación y Administración Tributaria			

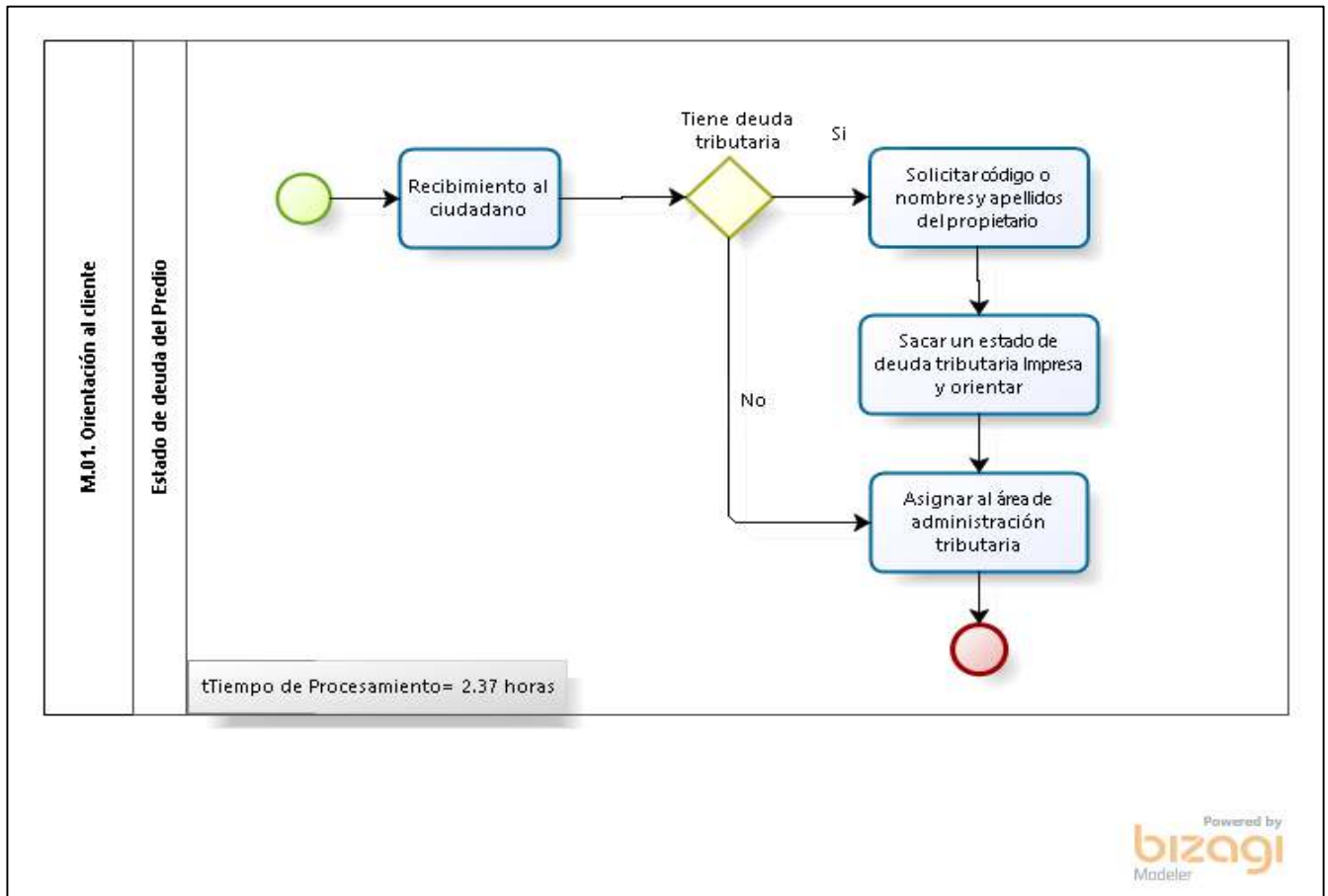
Fuente: Elaboración propia

Figura 34 B.34. Diagrama de Flujo de la Actividad Orientación de los procesos



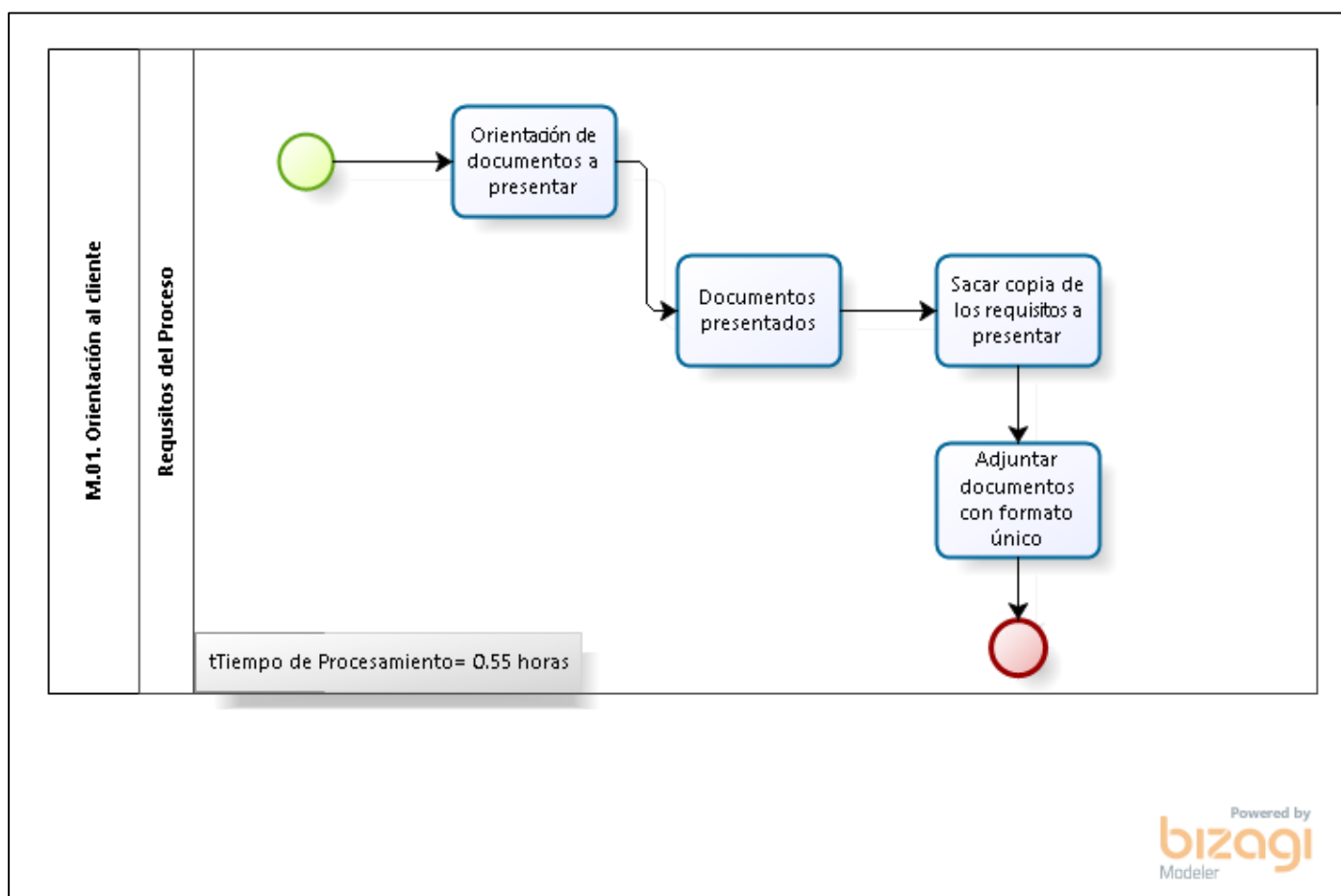
Fuente: Fichas de Procesos de Nivel 2

Figura 35 B.35. Diagrama de Flujo de la Actividad Estados de Cuenta a Cerca del Predio



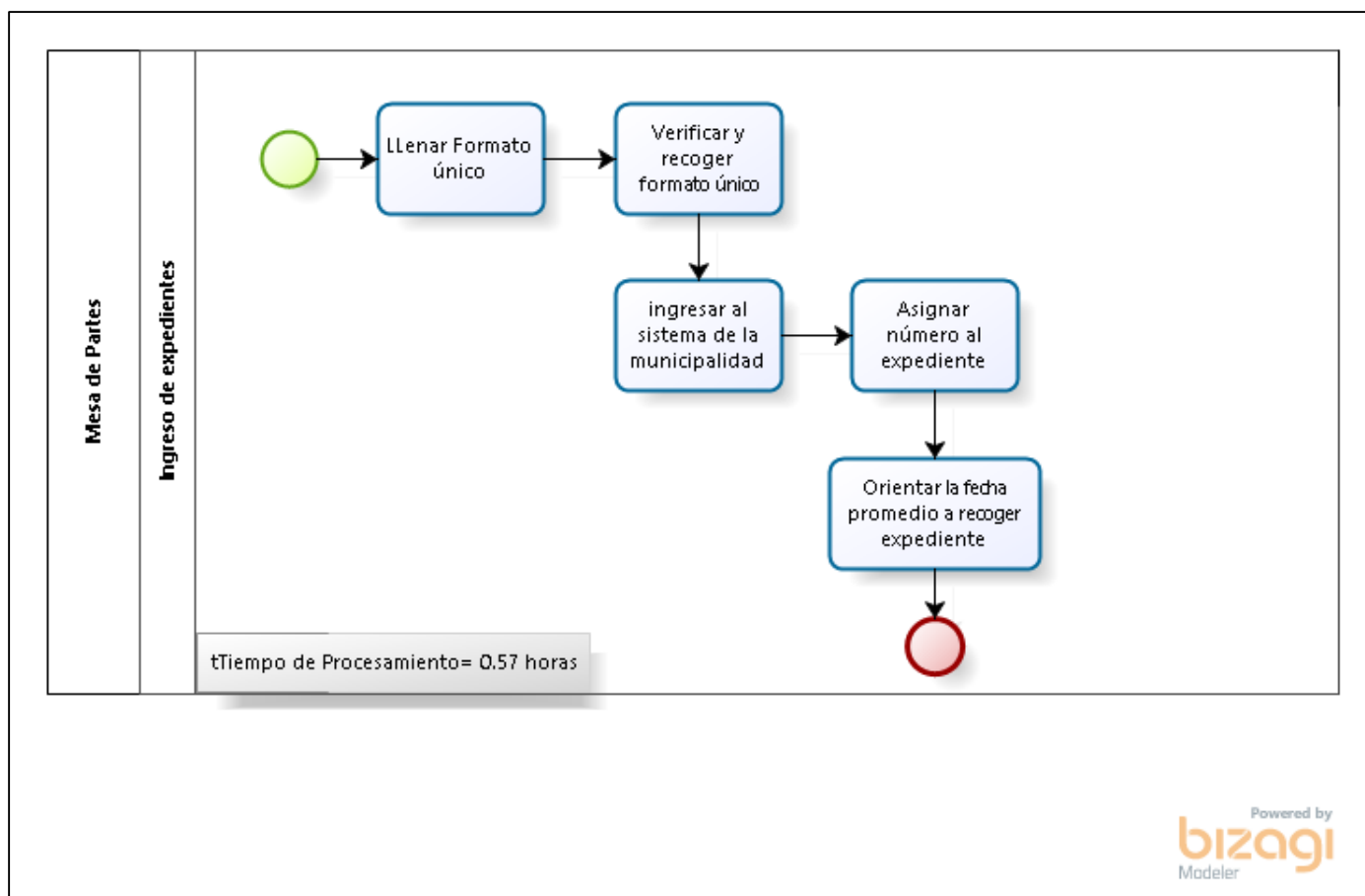
Fuente: Fichas de Procesos de Nivel 2

Figura 36 B.36. Diagrama de Flujo de la Actividad Requisitos del proceso a solicitar



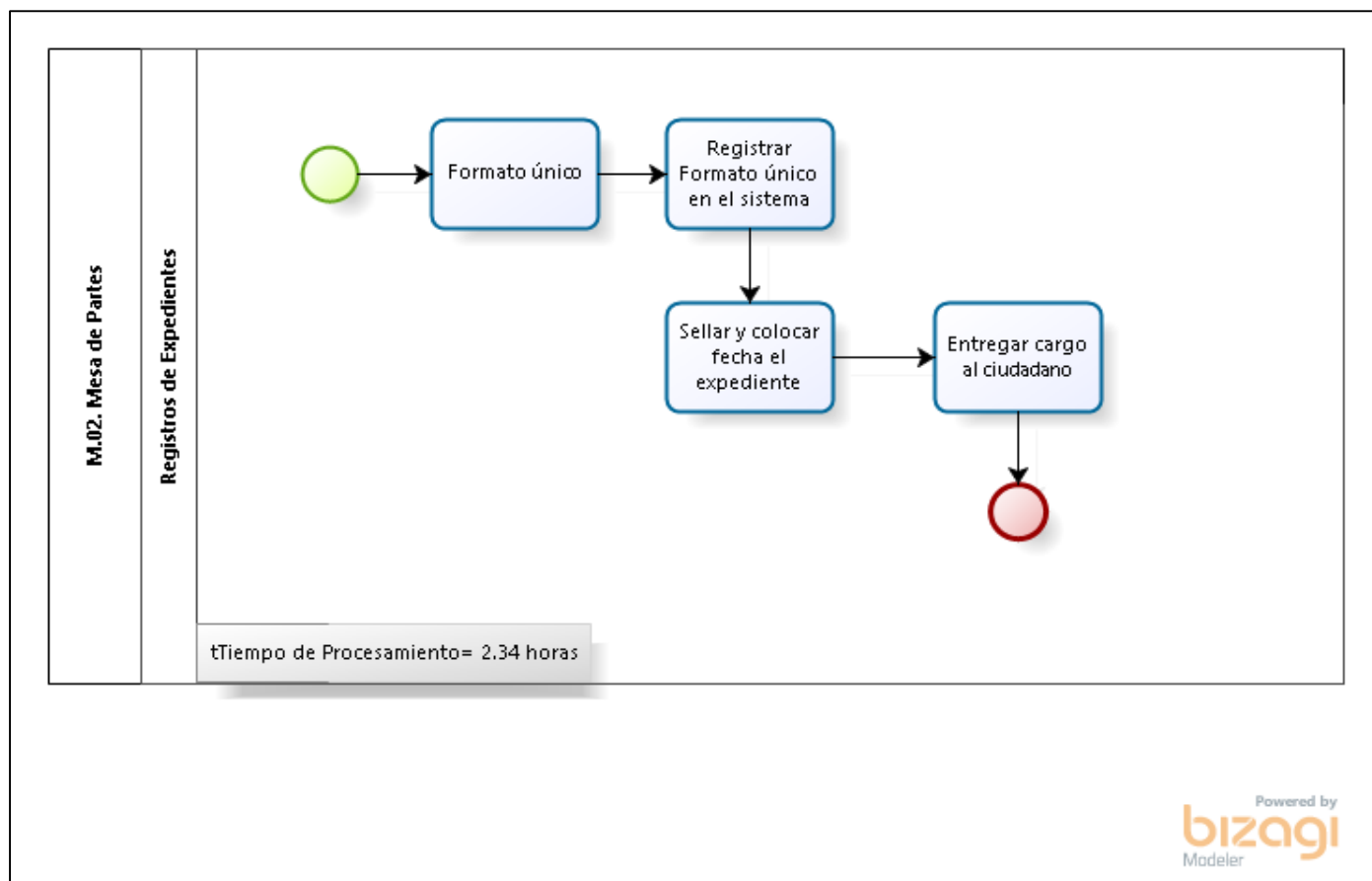
Fuente: Fichas de Procesos de Nivel 2

Figura 37 B.37. Diagrama de Flujo de la Actividad Ingresos de Expedientes



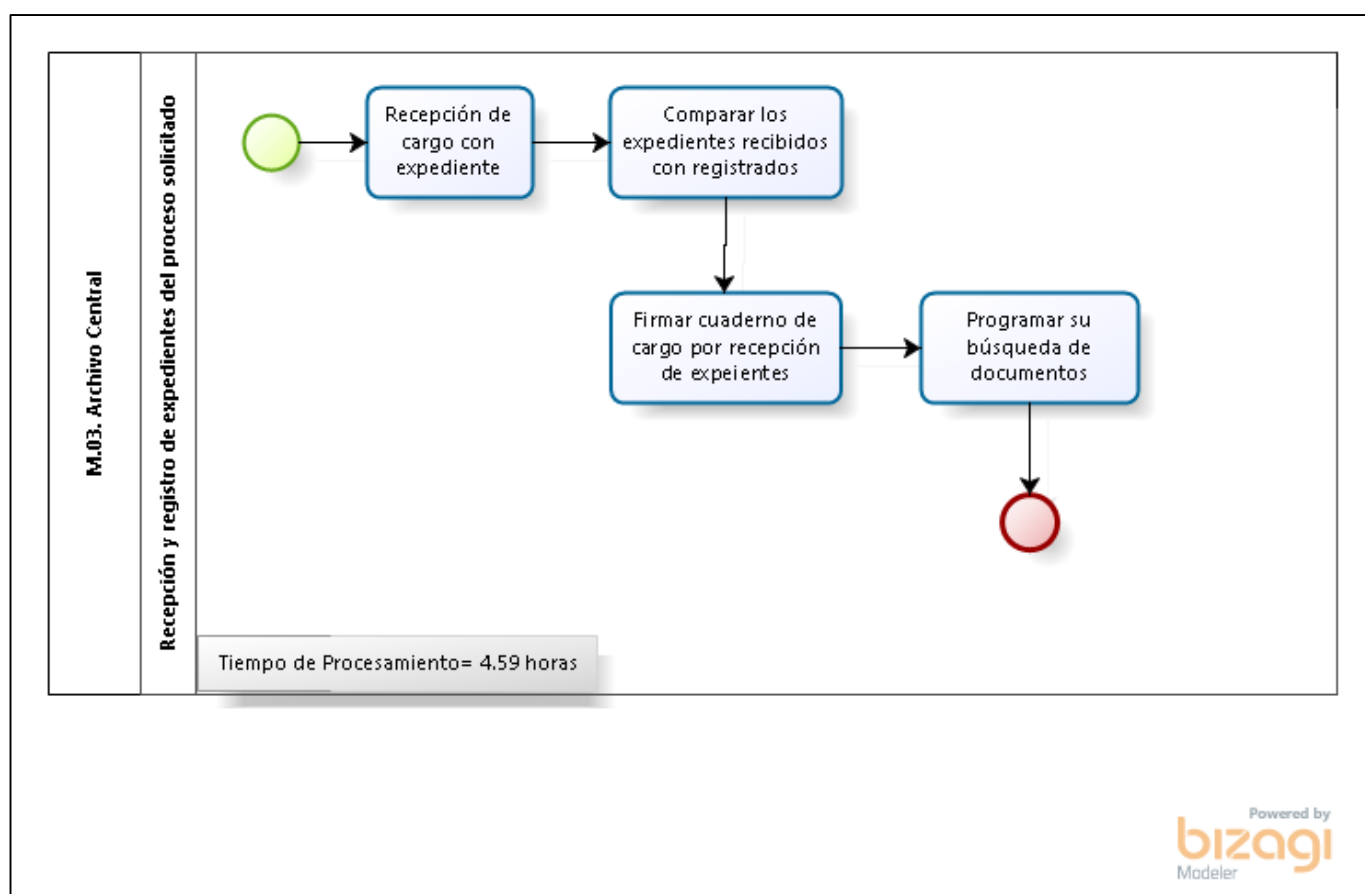
Fuente: Diagrama de Flujo de la Actividad Registros de Expedientes

Figura 38 B.38. Diagrama de Flujo de la Actividad Recepción y Registro de Expedientes del Proceso Solicitado



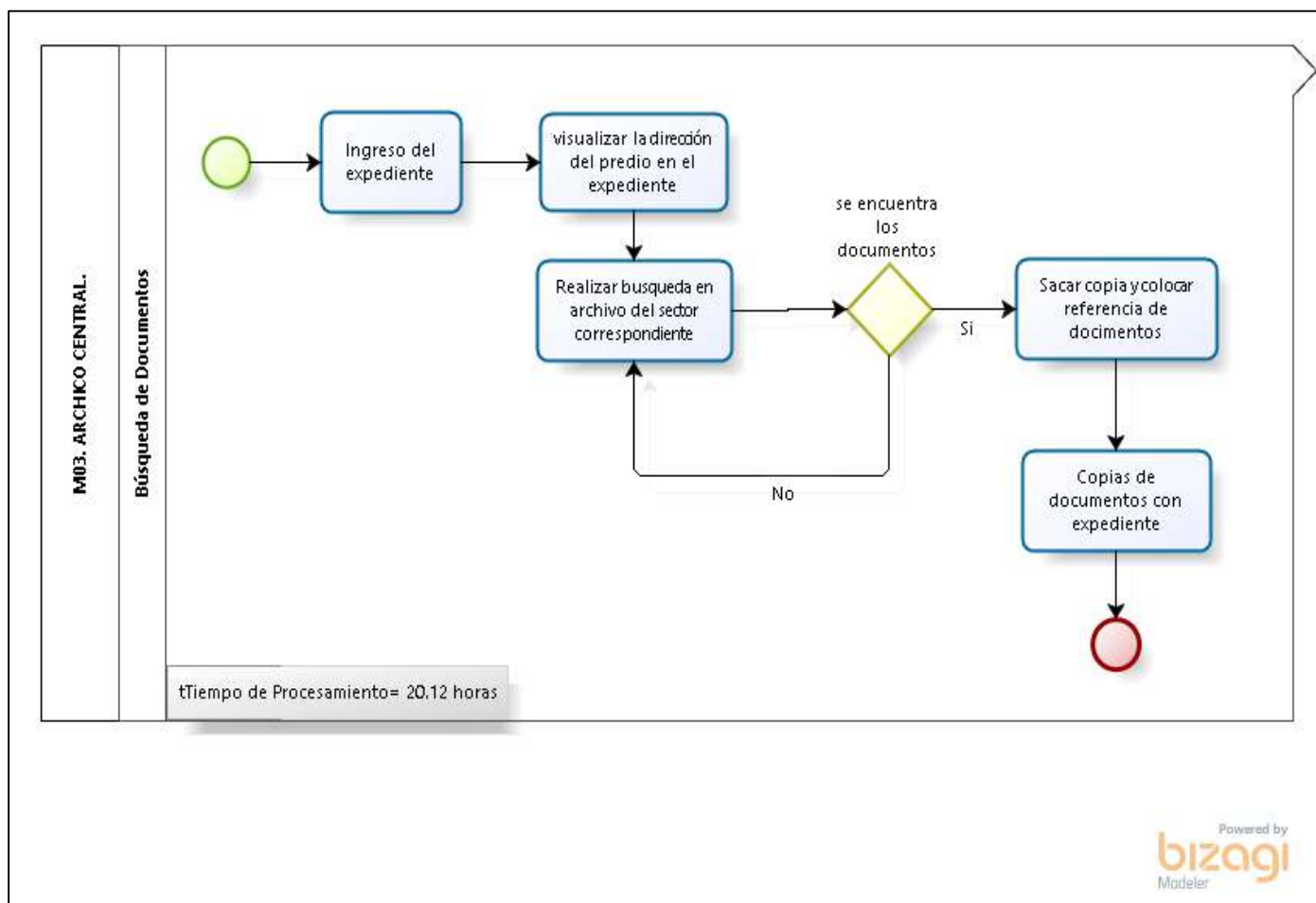
Fuente: Fichas de Procesos de Nivel 2

Figura 39 B.39. Diagrama de Flujo de recepción y registro de expediente del proceso solicitado



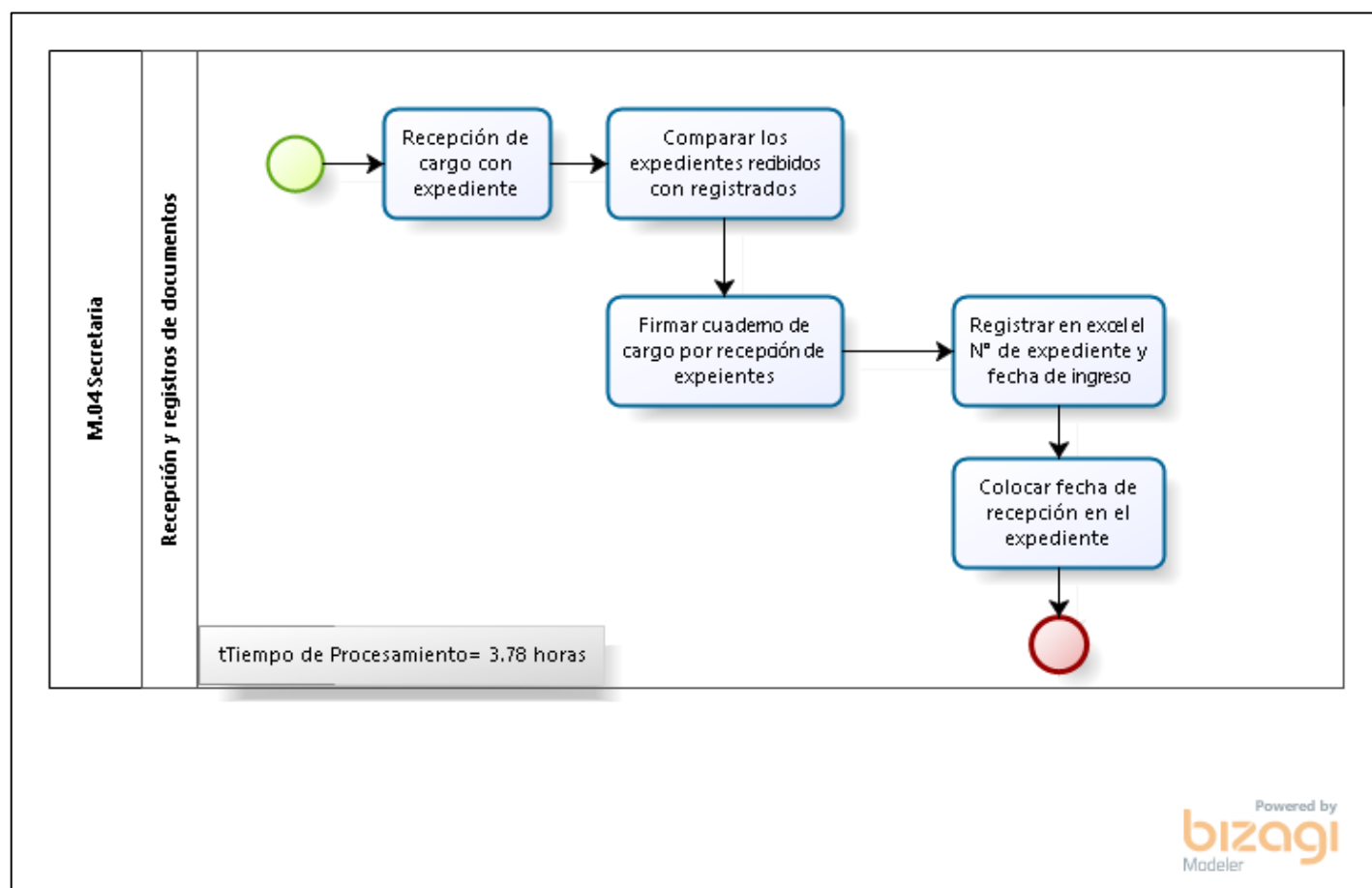
Fuente: Fichas de Procesos de Nivel 2

Figura 40 B.40. Diagrama de Flujo de la Actividad Búsqueda de Documentos



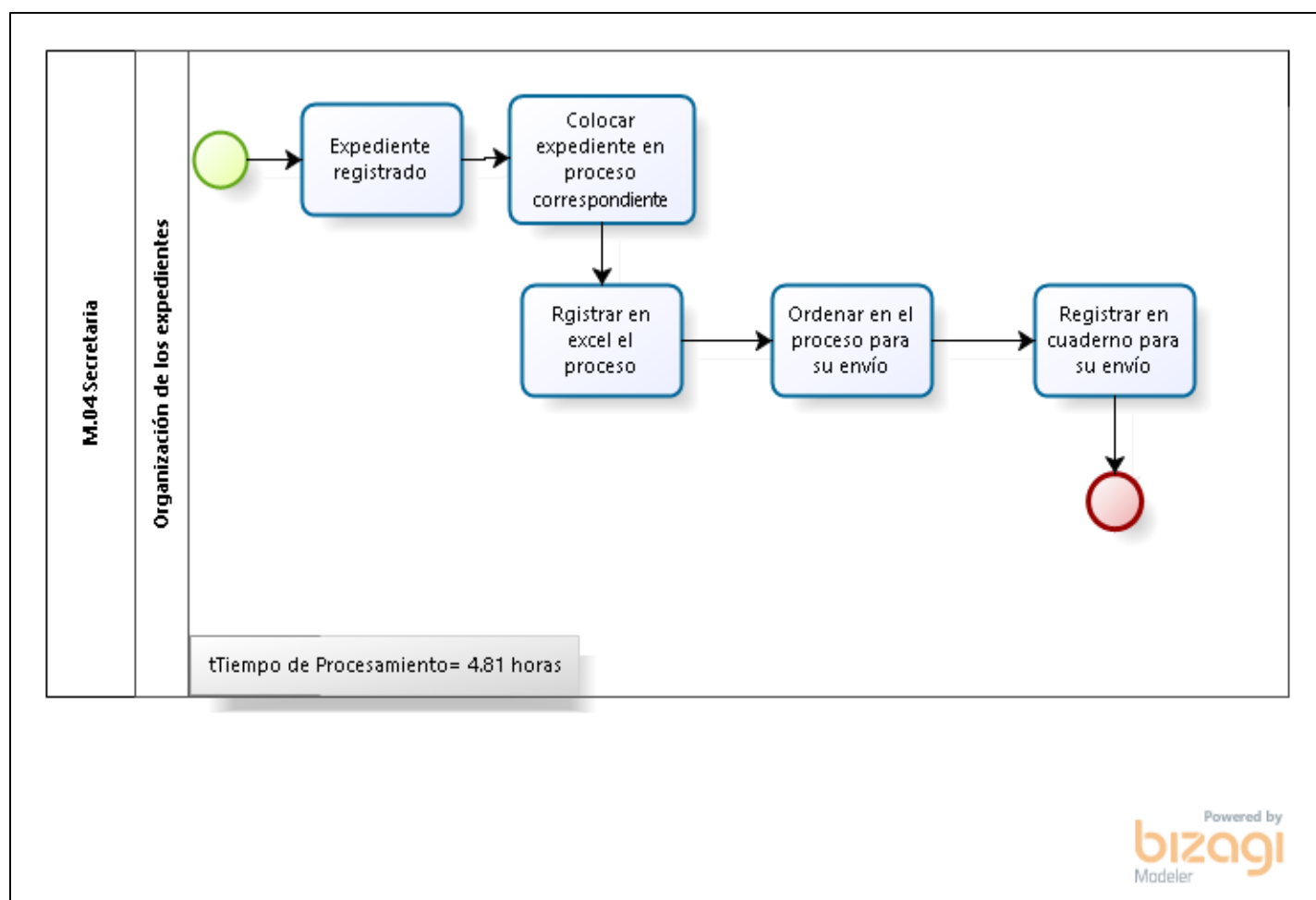
Fuente: Fichas de Procesos de Nivel 2

Figura 41 B.41. Diagrama de Flujo de Recepción y registro de documentos



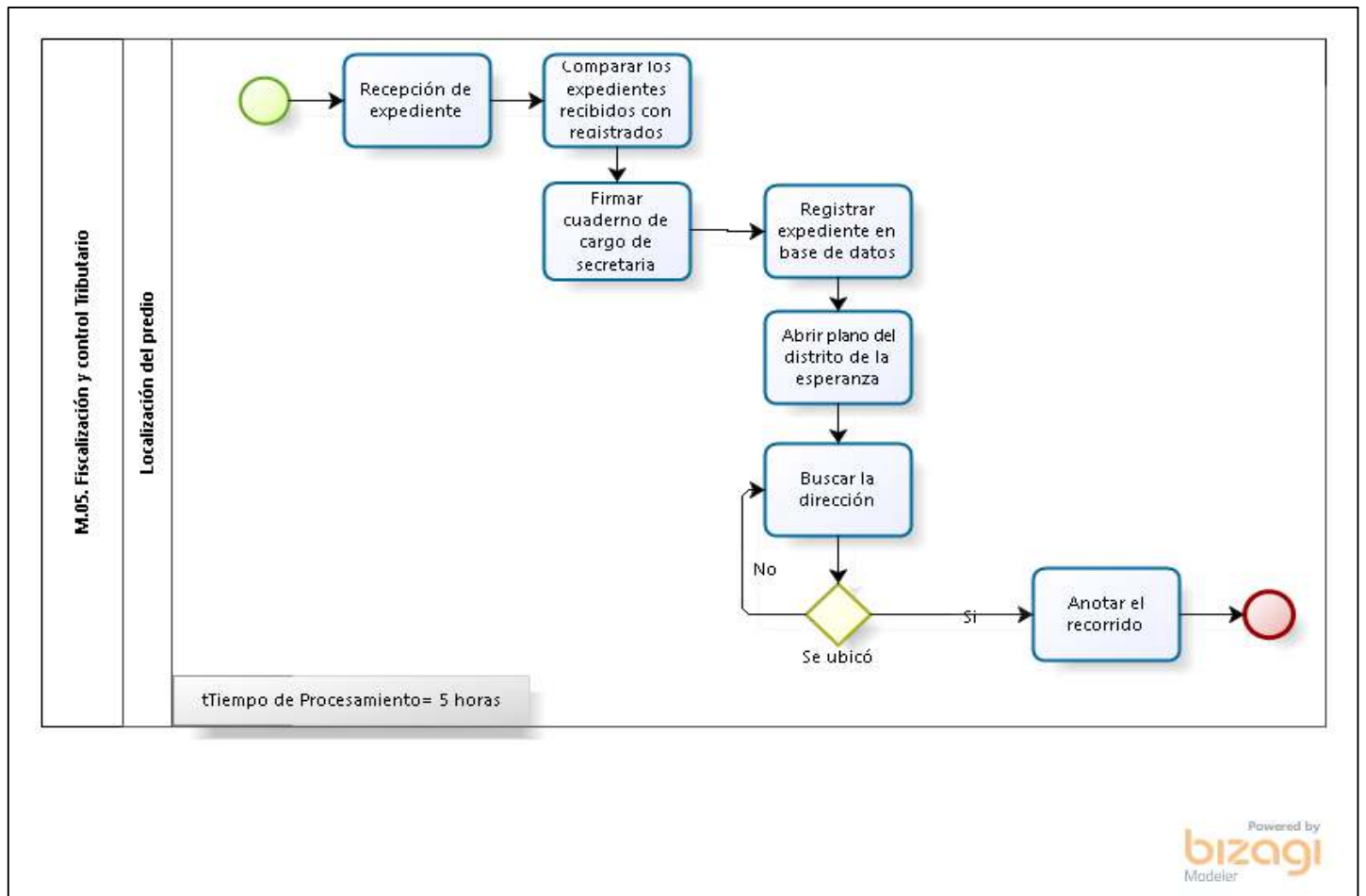
Fuente: Fichas de Procesos de Nivel 2

Figura 42 B.42. Diagrama de Flujo de Organización de los expedientes



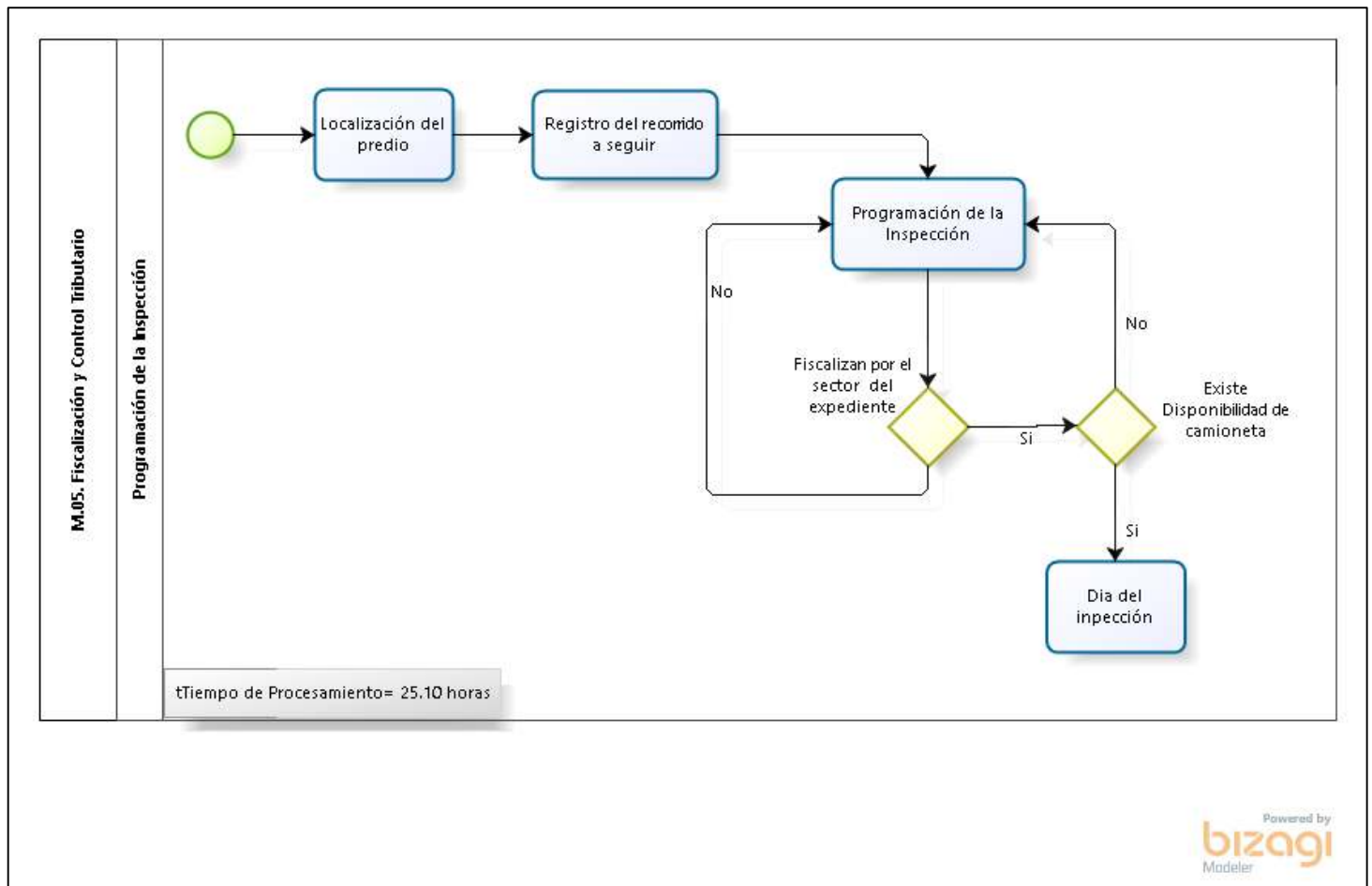
Fuente: Fichas de Procesos de Nivel 2

Figura 43 B.43. Diagrama de Flujo de la Actividad Localización del Predio



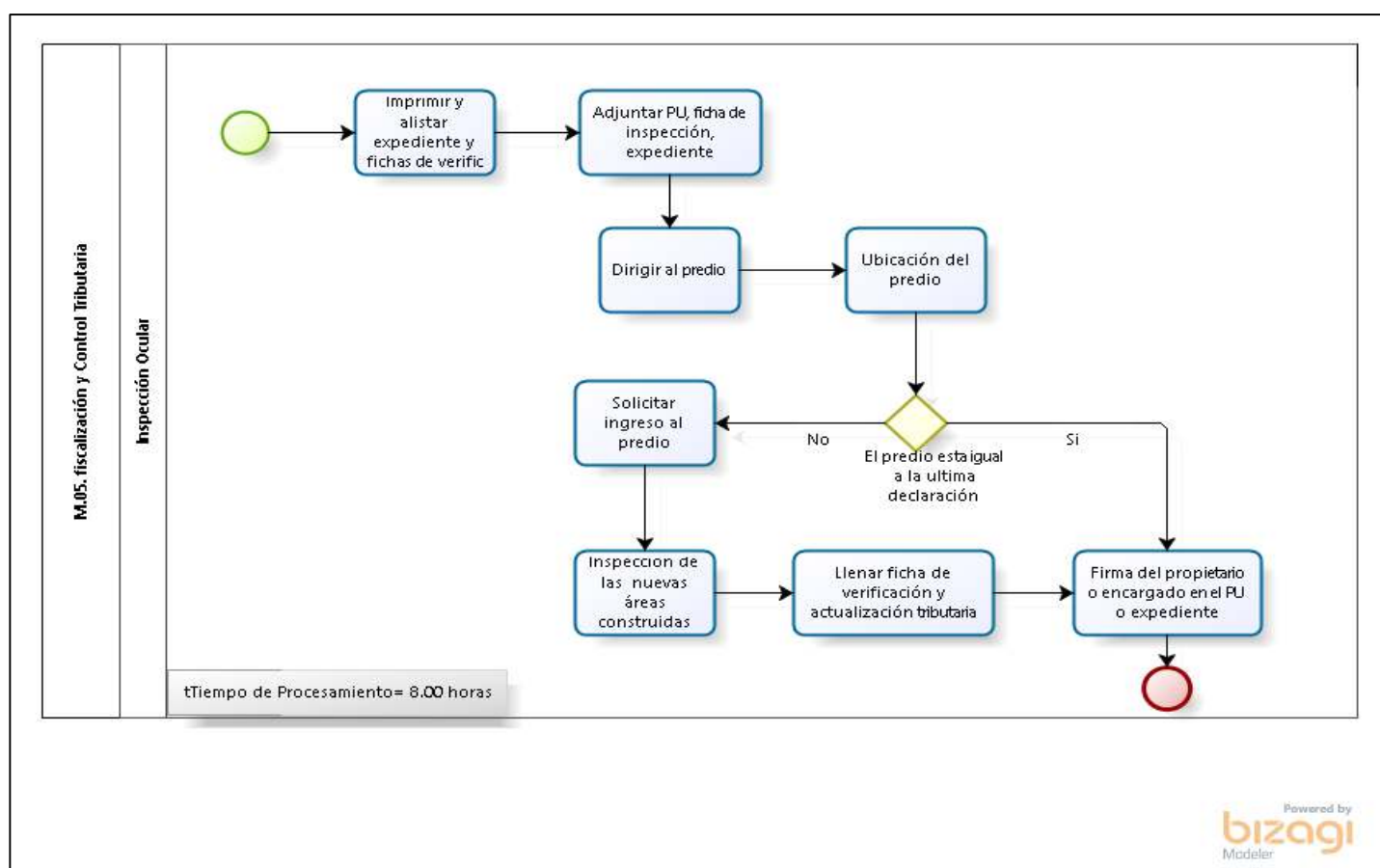
Fuente: Fichas de Procesos de Nivel 2

Figura 44 B.44. Diagrama de Flujo de la Actividad Programación de la Inspección



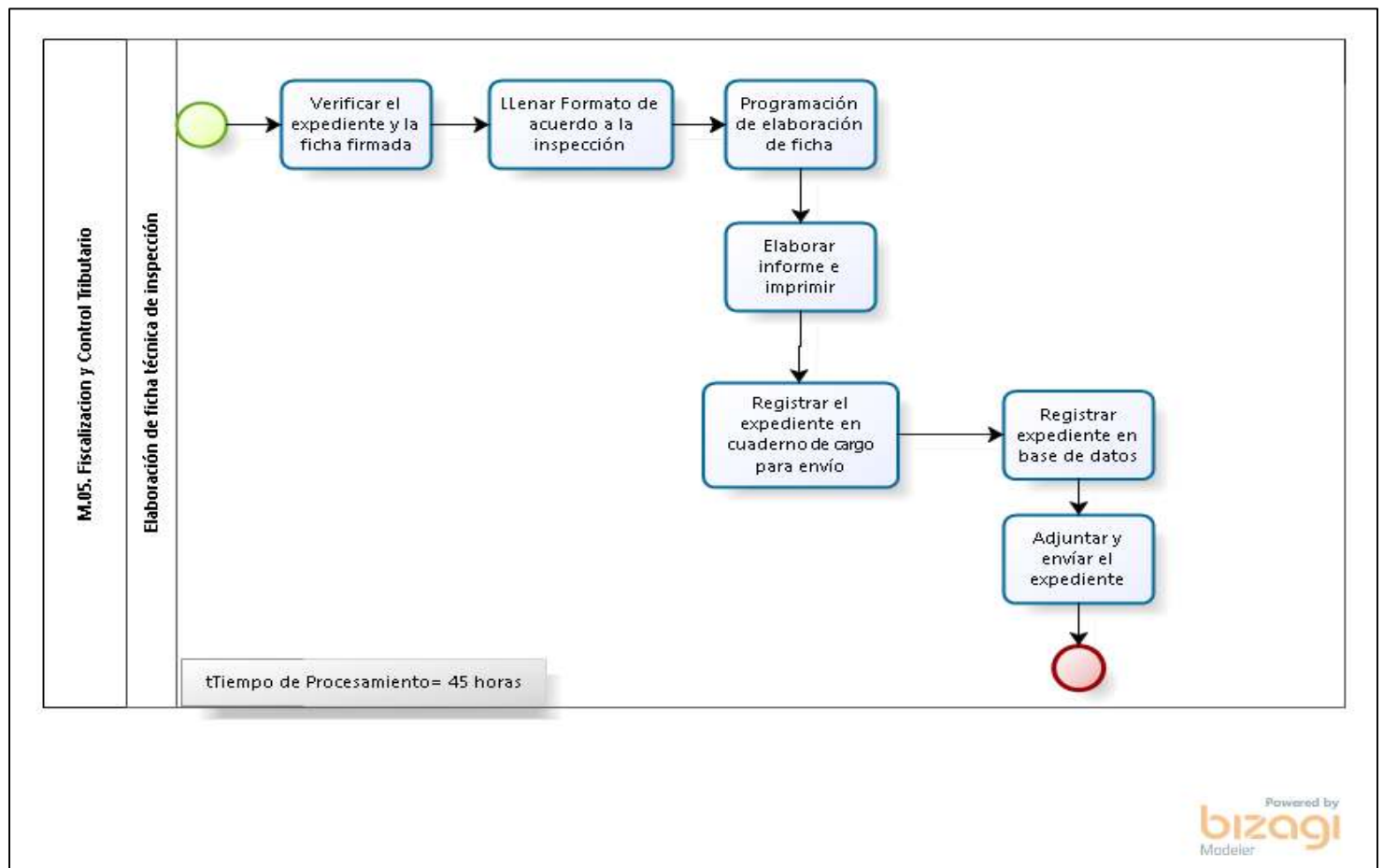
Fuente: Fichas de Procesos de Nivel 2

Figura 45 B.45. Diagrama de Flujo de la Actividad Inspección ocular



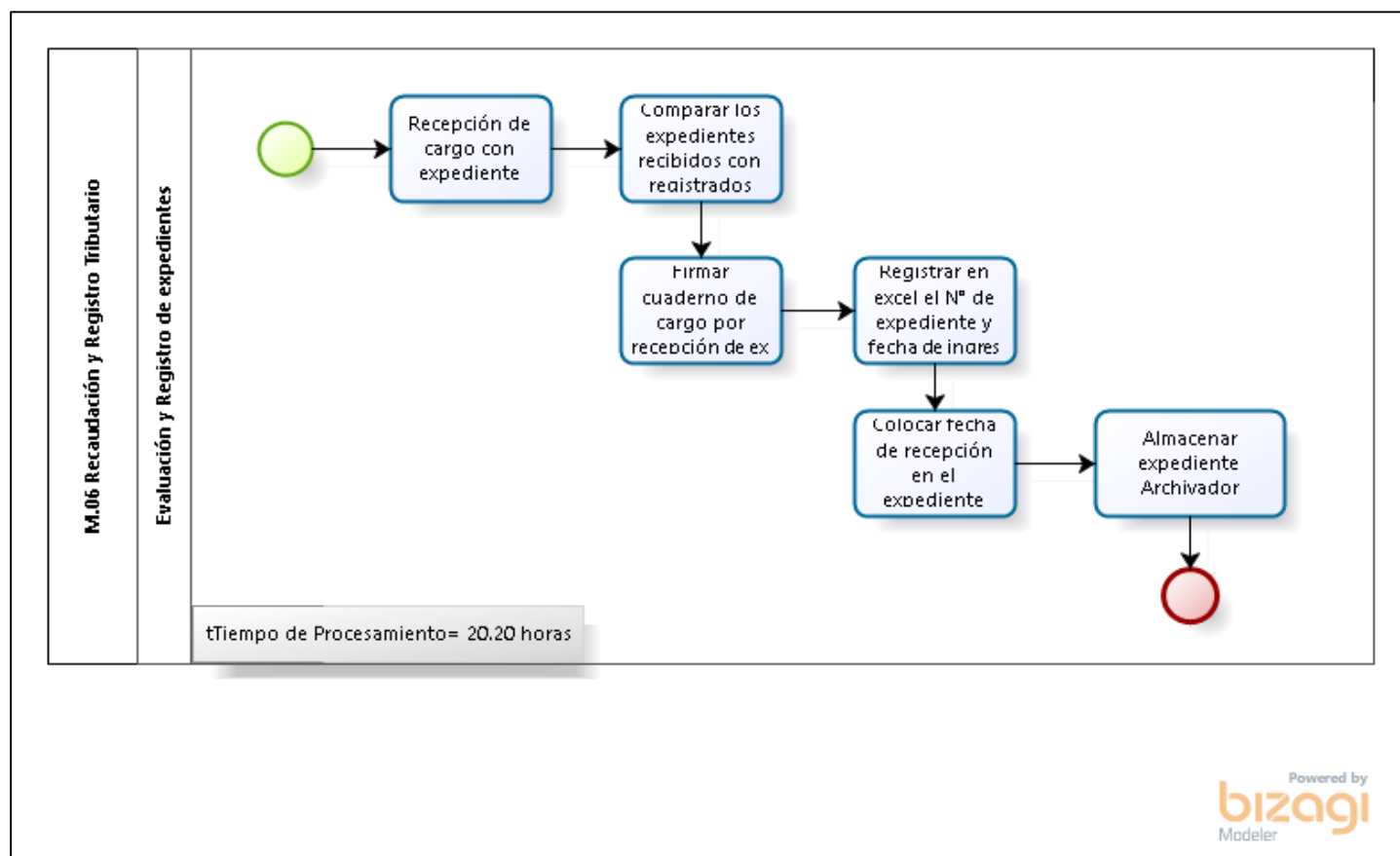
Fuente: Fichas de Procesos de Nivel 2

Figura 46 B.46. Diagrama de Flujo de Elaboración de Ficha Técnica de Inspección



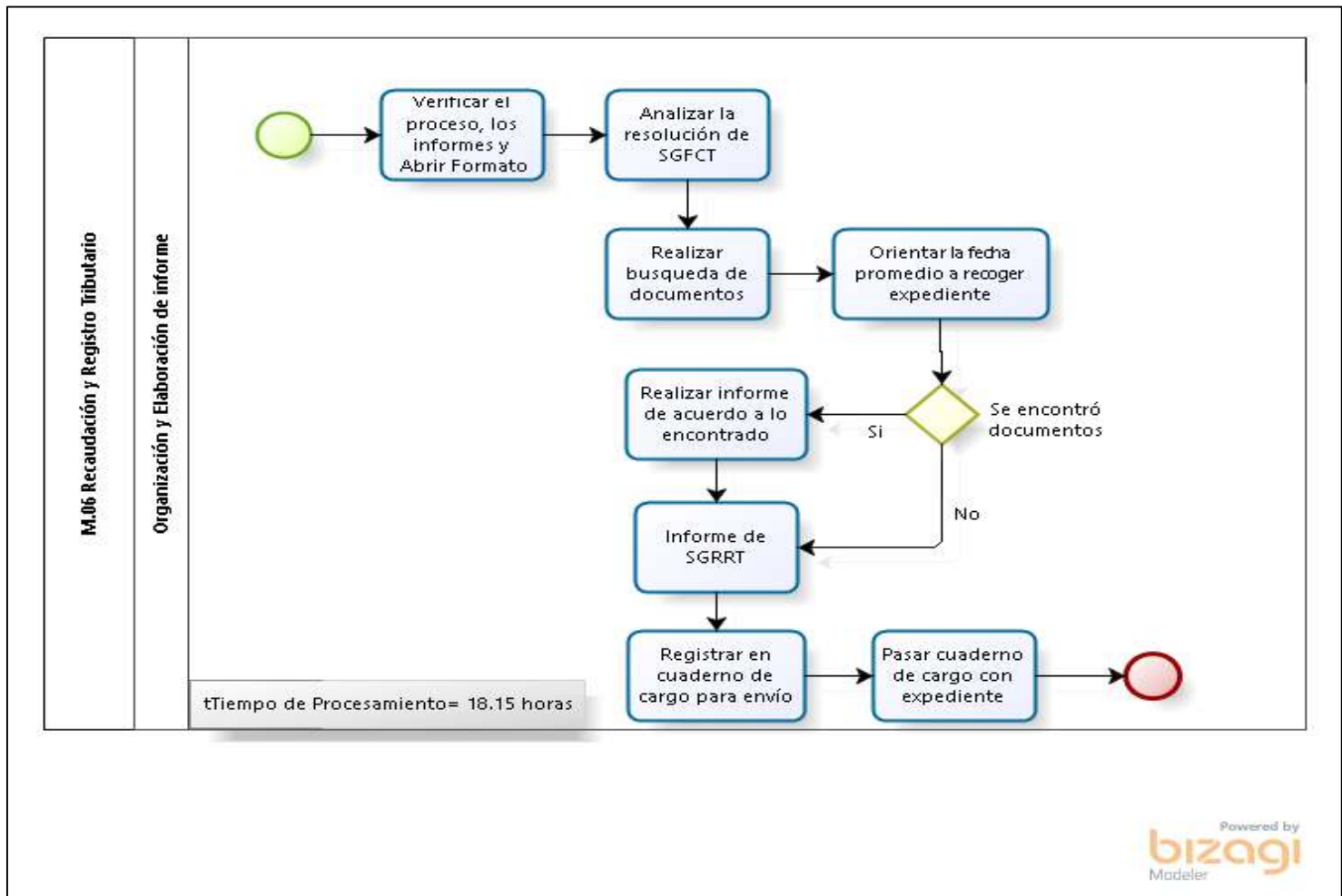
Fuente: Fichas de Procesos de Nivel 2

Figura 47 B.47. Diagrama de Flujo de la actividad Evaluación y Registro de Expedientes



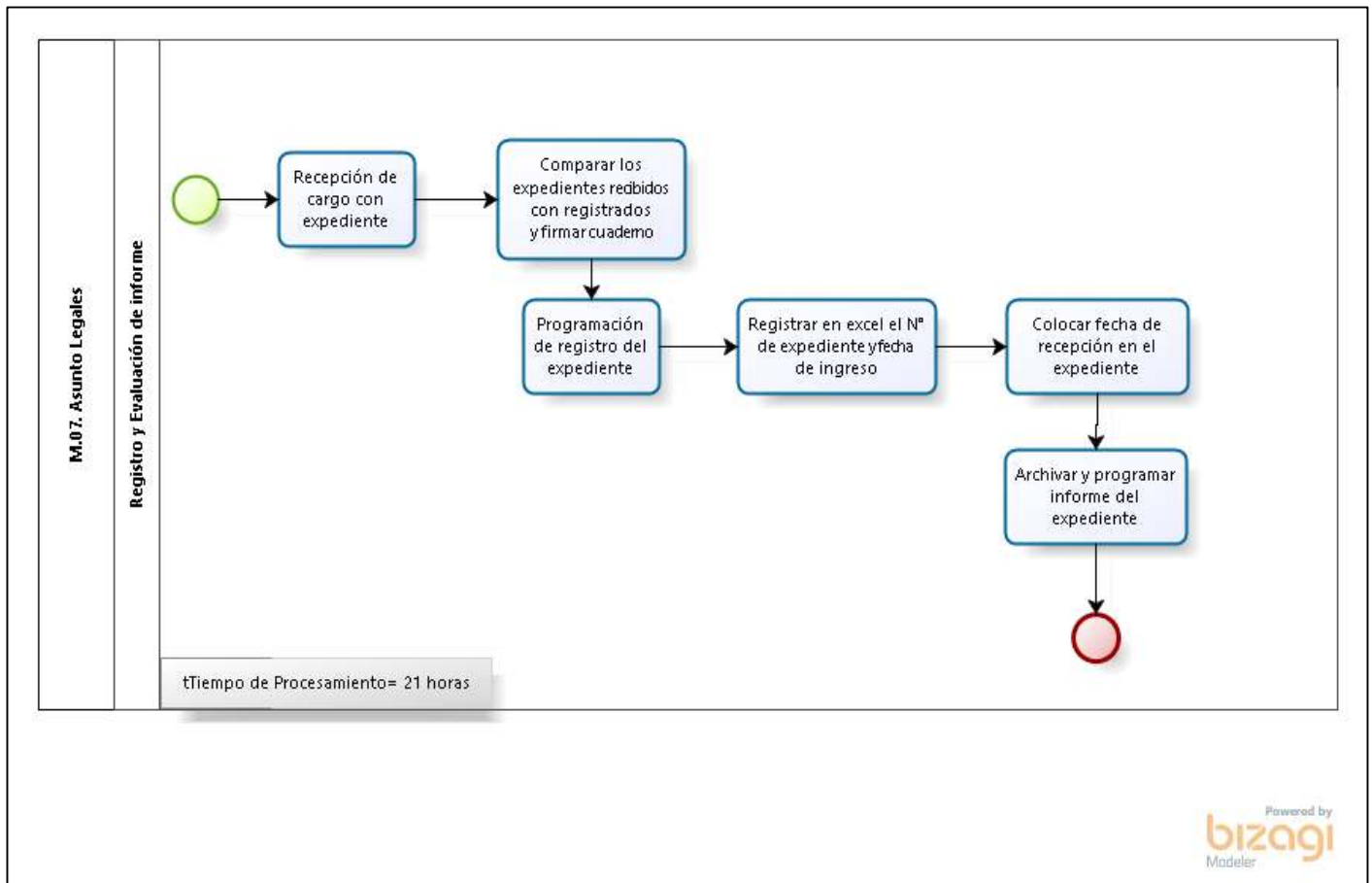
Fuente: Fichas de Procesos de Nivel 2

Figura 48 B.48. Diagrama de Flujo de la actividad Organización y Elaboración de Informe



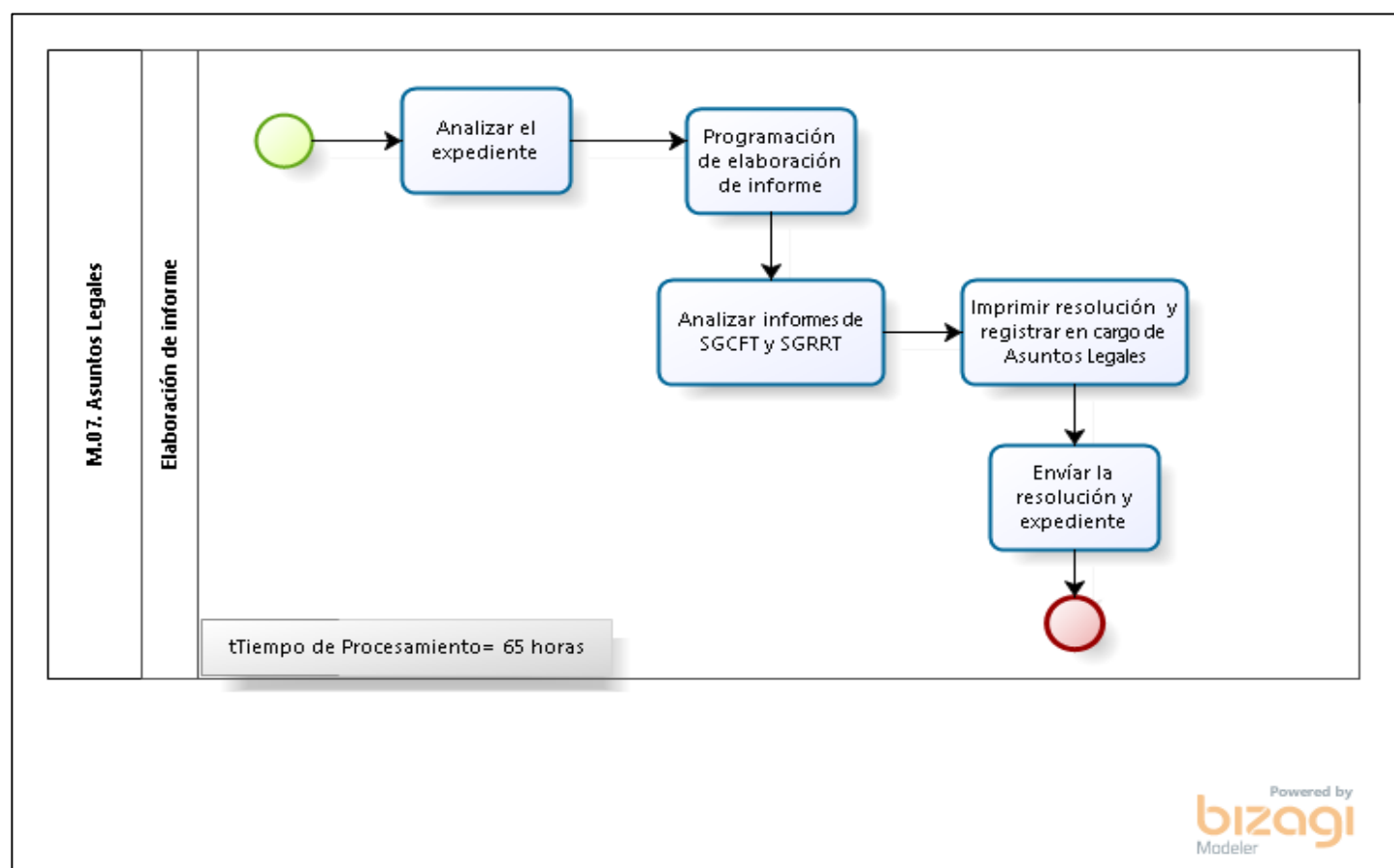
Fuente: Fichas de Procesos de Nivel 2

Figura 49 B.49. Diagrama de Flujo de la Actividad Registro y Evaluación de Informe



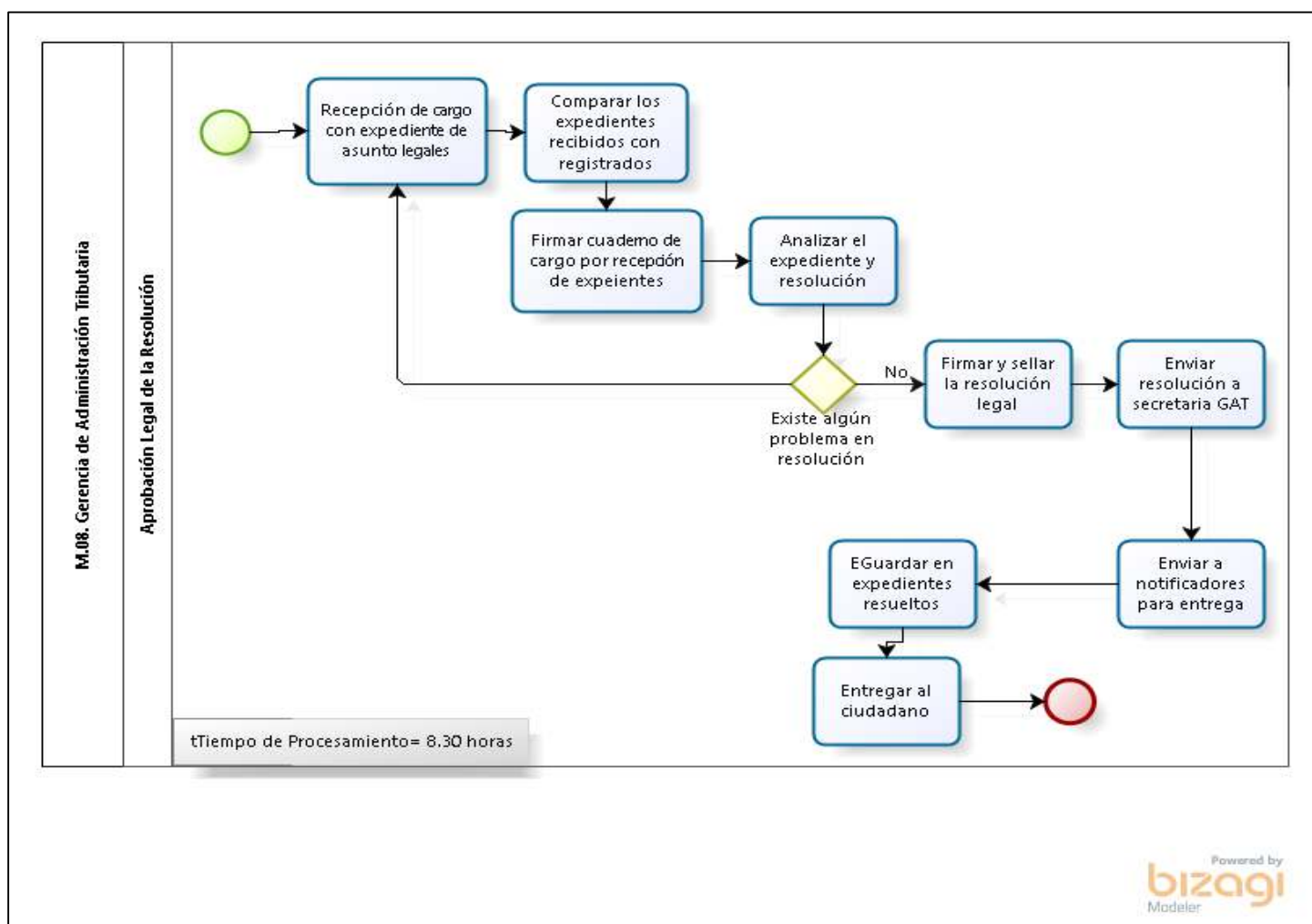
Fuente: Fichas de Procesos de Nivel 2

Figura 50 B.50. Diagrama de Flujo de la Actividad Elaboración de Informe



Fuente: Fichas de Procesos de Nivel 2

Figura 51 B51. Diagrama de Flujo de la Actividad Aprobación Legal de Resolución



Fuente: Fichas de Procesos de Nivel 2

Figura 52 B.52. Diagrama de SIPOC de los 4 procesos de Estudio

DIAGRAMA DE SIPOC				
S	I	P	O	C
PROVEEDORES	ENTRADAS	PROCESO	SALIDAS	CLIENTES
Distrito de la Esperanza	Deuda tributaria del predio	Prescripción	Anulación de deuda tributaria	Persona natural o jurídica
Distrito de la Esperanza	Deuda de impuesto predial y contribuyente mayor a 60 años de	Deducción de impuesto predial por adulto mayor	Exoneración del impuesto predial	Persona natural con edad de 60 a más años de edad
Distrito de la Esperanza	Deuda de impuesto predial y contribuyente mayor a 60 años de	Deducción de impuesto predial por pensionista	Exoneración del impuesto predial	Persona natural con edad de 60 a más años de edad y jubilada
Distrito de la Esperanza	Duplicidad de código de contribuyente	Inactivación de código contribuyente	Inactivación de código solicitado	Persona natural o jurídica

Fuente: Elaboración propia

Figura 53 B.53. Muestreo de Actividades de los procesos

MUESTREO EN HORAS (N° DE EXPEDIENTES)															
CÓDIGO	ACTIVIDADES DE NIVEL 2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
M.01.1.1	Orientación de los procesos	0.5	0.4	0.5	0.6	0.25	0.3	0.45	0.2	0.65	0.4	0.2	0.25	0.2	0.18
M.01.1.2	Estados de cuenta a cerca del predio	2.5	2	2.4	2.3	2.6	2	2.4	2.3	2	2	2.4	2.2	2.5	2.6
M.01.1.3	Requisitos del proceso a solicitar	0.5	0.6	0.3	0.53	0.45	0.5	0.7	0.55	0.3	0.65	0.45	0.6	0.43	0.52
M.02.1.1	Ingresos de expedientes	0.5	0.35	0.55	0.56	0.65	0.5	0.35	0.5	0.65	0.75	0.5	0.35	0.65	0.55
M.02.1.2	Registros de expedientes	2	1.5	2.2	2.45	3.2	3.45	2.35	1.5	3.1	3.4	1.9	2.5	2.2	2.6
M.03.1.1	Recepción y registro de expedientes del proceso solicitado	4.5	3.5	4.2	4.3	5.2	3.5	5.5	4.8	4.3	5.6	5.75	4.35	3.25	4.25
M.03.1.2	Búsqueda de documentos	19.5	20.21	18.55	20.15	20.45	21.4	21.2	20.15	21.35	19.54	19.85	18.3	20.22	22.1
M.04.1.1	Recepción y registro de documentos y expedientes	3.6	4.2	3.8	4.8	3.5	5.1	3.9	4.2	3.2	4.2	3.5	4	3.7	4.1
M.04.1.2	Organización de los expedientes	4.4	3.9	4.25	4.55	4.75	4.85	4.25	4.65	5.4	5.12	4.45	4.35	5.64	4.25
M.05.1.1	Localización del predio	4.5	4.8	5.36	4.25	5.25	2.35	4.8	4.25	5.86	5.52	5.65	5.15	4.8	5.15
M.05.1.2	Programación de la inspección	24	22.5	24.35	23.36	24.65	24.52	24	24.85	25.65	24.38	25.45	24.12	23.5	25.35
M.05.1.3	Inspección ocular	8	8.5	7.8	8.25	9.15	9.2	8.35	8.45	7.65	8.45	8.55	8.35	9.25	9.25
M.05.2.1	Elaboración de ficha técnica de inspección	40	39.5	40.75	38.85	42.12	41.35	40.25	41.22	38.65	42.34	40.35	39.22	38.9	41.74
M.06.1.1	Evaluación y registro de expedientes	18.5	20.24	19.23	21.25	18.64	20.78	22.12	18.64	20.45	21.54	19.32	21.21	21.42	18.74
M.06.2.1	Organización y elaboración de informe	16.5	17.53	17.23	16.34	17.32	16.48	16.82	17.92	18.21	17.43	16.83	16.53	17.83	16.75
M.07.1.1	Registro y evaluación de informe	19	21.2	21.25	19.35	19.25	19.21	22.22	20.52	20.68	19.56	22.64	19	21.55	20
M.07.1.2	Elaboración de informe	64	63.25	64.24	62.25	64.84	64.95	64.15	63.2	66.24	64.35	64.87	65.24	66.83	64.65
M.08.1.1	Aprobación legal a la resolución	8	7.2	8.44	8.54	8.32	8.54	8.95	8.44	8.55	5.34	8.65	7.9	8.85	8

15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	Tiempo promedio del procesamiento (horas)
0.3	0.2	0.34	0.5	0.3	0.12	0.35	0.25	0.42	0.12	0.36	0.15	0.2	0.25	0.32	0.15	0.31
2.1	2	2.8	2.2	2.5	2.7	2.6	2.3	2.5	2	2.8	2.6	2.5	2.7	2.3	2.3	2.37
0.56	0.6	0.65	0.5	0.7	0.6	0.65	0.5	0.65	0.6	0.5	0.55	0.72	0.5	0.6	0.52	0.55
0.45	0.75	0.45	0.5	0.75	0.45	0.75	0.82	0.6	0.5	0.45	0.85	0.75	0.45	0.6	0.5	0.57
1.9	1.5	2.8	1.9	3.8	2.35	1.5	2.2	1.9	1.5	3.45	2.2	2.3	1.5	2.8	2.25	2.34
4	5.65	5.25	3.5	3.9	4.5	5.25	4.55	3.9	5.2	5.65	4.35	4.2	5.25	4.2	5.2	4.59
19.25	21.1	20.24	18.54	19.45	21.64	19.25	19.35	20.34	21.1	22.15	20.54	19.5	19.65	18.95	19.5	20.12
2.9	3.6	4	3.8	3.6	3.5	3.2	4.15	3.5	3.45	2.9	3.25	4.15	4.2	3.2	4.2	3.78
5.35	4.15	5.42	9.15	4.33	4.75	4.24	4.6	4.35	4.55	5.25	4.4	5.15	4.45	5.15	4.22	4.81
5.55	5.12	4.86	5.55	5.46	4.75	4.8	5.2	5.45	5.5	5.24	4.9	5.25	4.86	5.32	4.9	5.01
24.36	25.95	24.55	25.12	25.55	23.25	25.75	24.22	24.38	25.12	26.2	25.55	25.66	25.65	23.25	25.42	24.69
8.1	8.9	7.9	8.6	8.95	8.55	9.5	8.35	8.65	7.9	8.55	8.35	9.25	8.45	7.95	8.35	8.52
43.21	40.75	42.14	40.65	40.15	40.12	40.24	39.12	41.65	42.45	39.22	41.86	39.39	41.24	41.35	39.65	40.61
19.24	18.55	19.32	19.54	18.79	19.23	19.41	18.23	19.67	21.34	17.52	18.76	20.92	18.54	20.42	20.79	19.75
17.48	18.59	16.92	16.42	17.92	16.31	16.98	18.21	20.82	17.54	16.84	19.21	18.09	19.18	20.31	19.43	17.67
21.34	19.85	22.95	21.34	20.24	20.22	21.68	20.82	22.42	19.5	21.34	20	20.46	19.53	20.54	21.3	20.63
65.42	65.81	66.23	64.42	66.52	64.47	65.95	64.26	66.65	65.93	66.87	65.74	65.62	64.25	64.38	65.36	65.03
9.44	8.44	7.45	8	8.65	7.9	9.12	8.38	8.6	8.25	8.52	8.25	9.25	8.32	8.64	9.12	8.34

Fuente: Elaboración propia

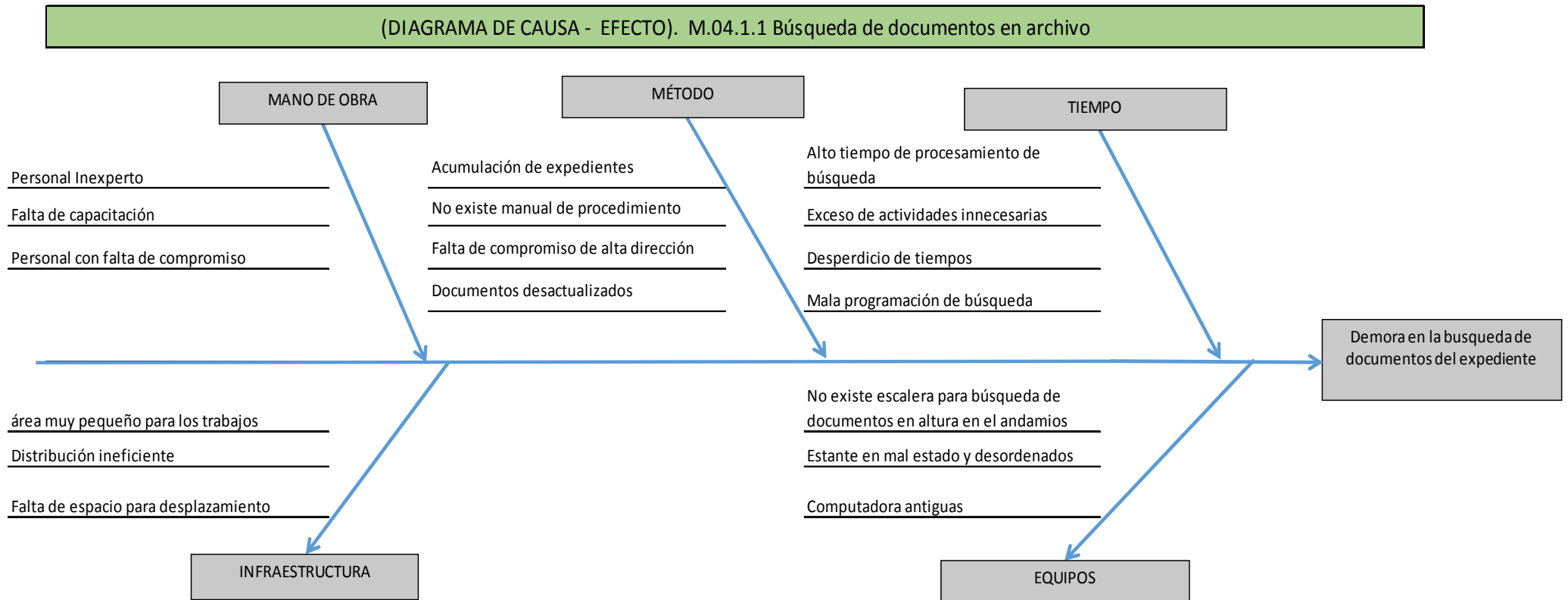
Figura 54 B.54. Muestreo de actividades críticas de los procesos

MUESTREO EN HORAS (N° DE EXPEDIENTES MEDIDOS EN CADA DIA) DE CADA ACTIVIDAD CRÍTICO																
CÓDIGO	ACTIVIDADES CRÍTICOS DE NIVEL 2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
M.04.1.1	Búsqueda de documentos	13.5	13.42	12.8	13.5	12.95	14.08	13.42	14.03	13.45	13.23	13.85	13.82	13.36	14.14	13.41
M.05.1.1	Programación de la inspección	15.5	15.34	14.96	16.01	15.43	15.66	15.62	15.38	15.73	15.36	15.21	15.12	15.93	14.92	15.73
M.05.1.3	Elaboración de ficha técnica de inspección	23.5	22.95	23.85	23.42	23.13	23.52	23.5	23.73	23.92	23.76	23.14	24.03	23.64	23.41	23.96
M.07.1.1	Registro y evaluación de informe	12.8	12.65	12.95	13.03	12.84	12.93	13.14	12.35	12.58	12.81	12.95	12.78	13.02	13.09	13.01
M.07.1.2	Elaboración de informe	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40

16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	Tiempo promedio de expediente (horas)	
12.99	13.94	13.46	13.25	12.84	13.55	13.15	13.77	13.71	13.5	13.35	13.43	13.42	13.81	13.25	13.48	
15.72	15.85	15.08	15.48	15.39	15.53	15.32	15.38	15.97	15.51	15.48	15.87	15.36	15.19	16.05	15.50	
23.54	23.62	23.12	24.34	23.09	23.86	23.56	23.95	23.42	23.91	22.96	23.53	23.77	23.41	23.14	23.56	
12.05	12.75	12.79	12.52	12.74	12.41	12.32	12.82	12.31	12.86	12.64	12.08	12.56	12.86	12.81	12.71	
40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40.00	

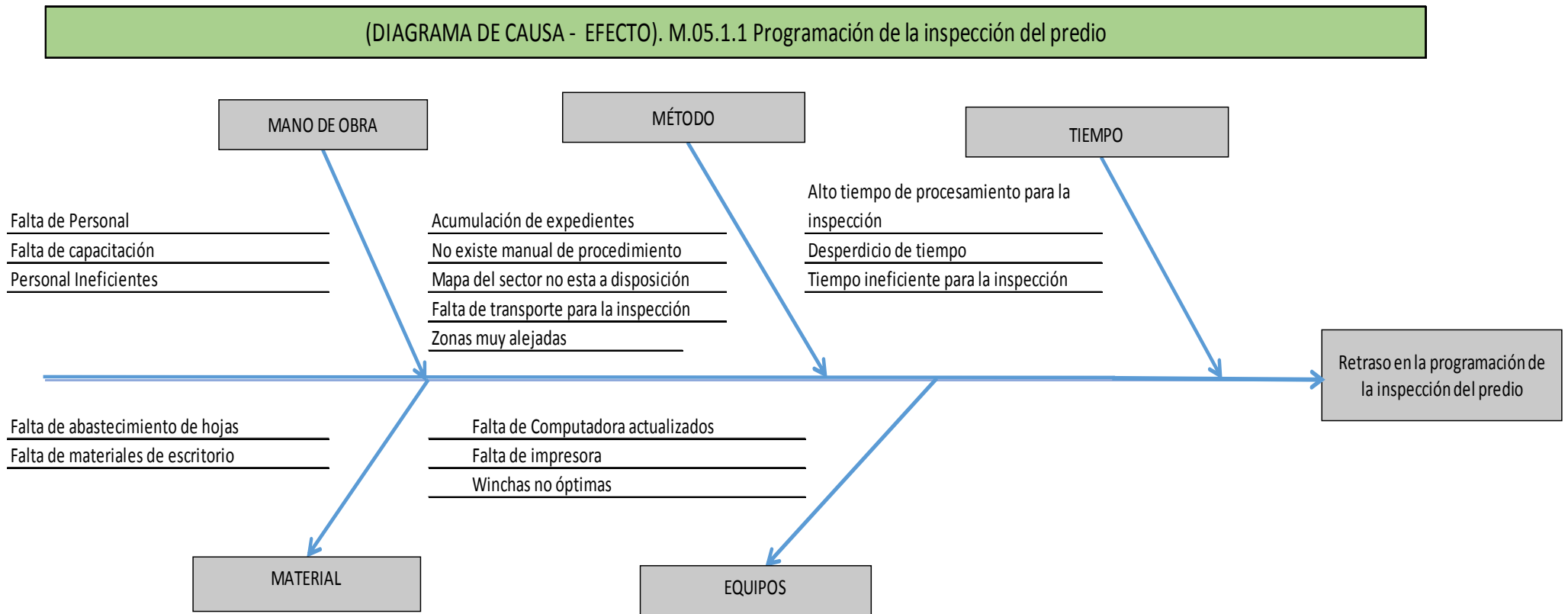
Fuente: Elaboración propia

Figura 55 B.55. Diagrama de Ishikawa para el análisis de las causas y el problema de las actividades críticas



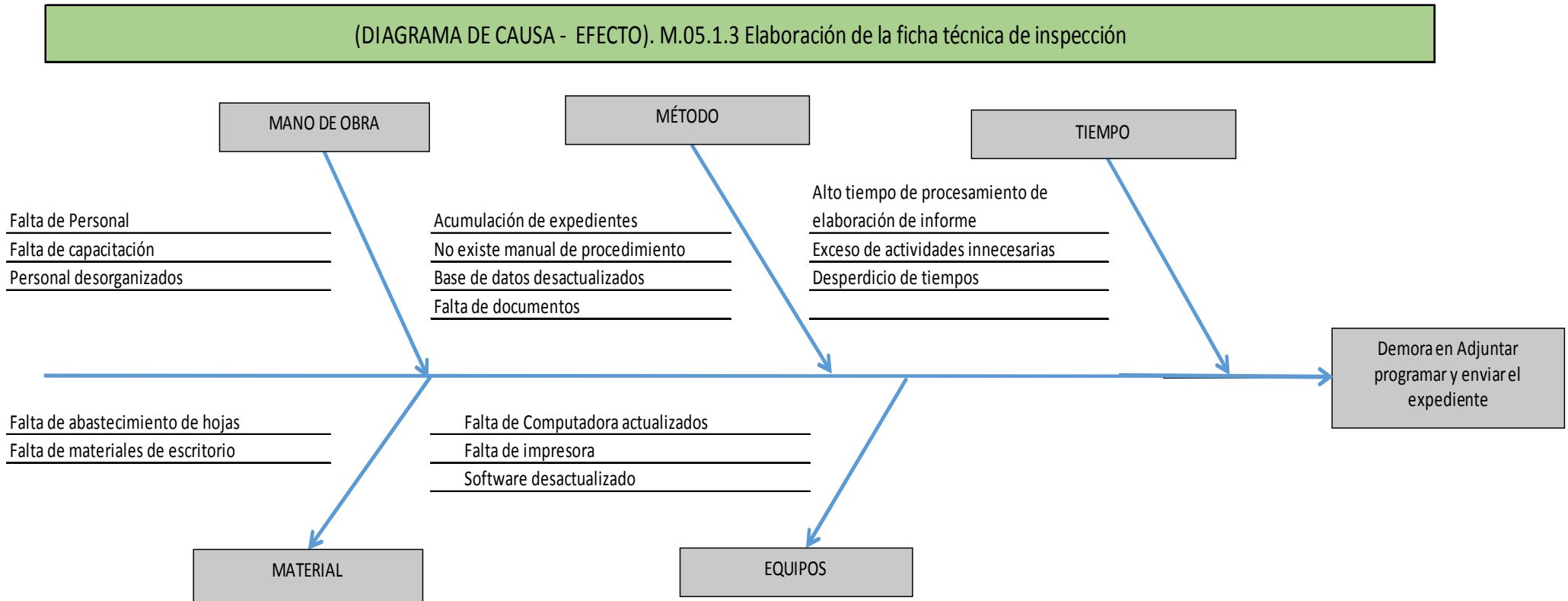
Fuente: Tabla de Actividades Críticas de tiempo de espera

Figura 56 B.56. Diagrama de Ishikawa para el análisis de las causas y el problema de las actividades críticas



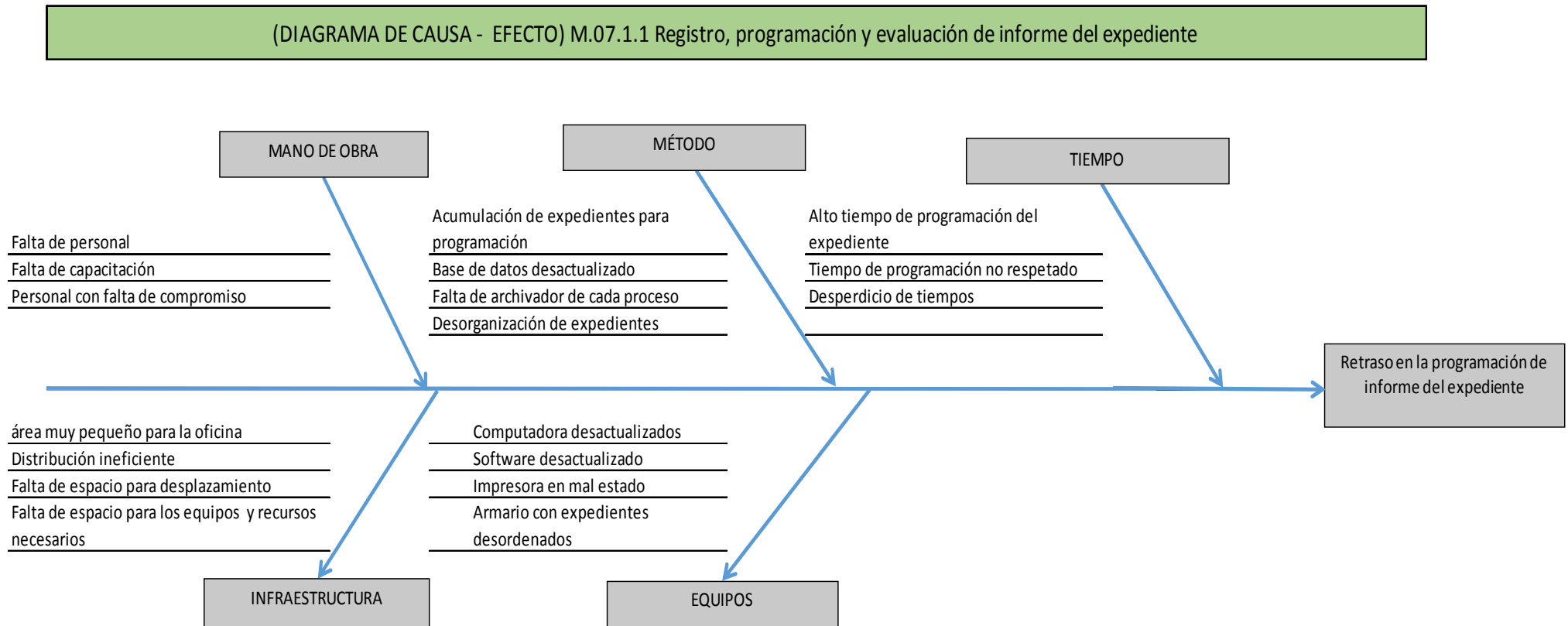
Fuente: Tabla de Actividades Críticas de tiempo de espera

Figura 57 B.57. Diagrama de Ishikawa para el análisis de las causas y el problema de las actividades críticas



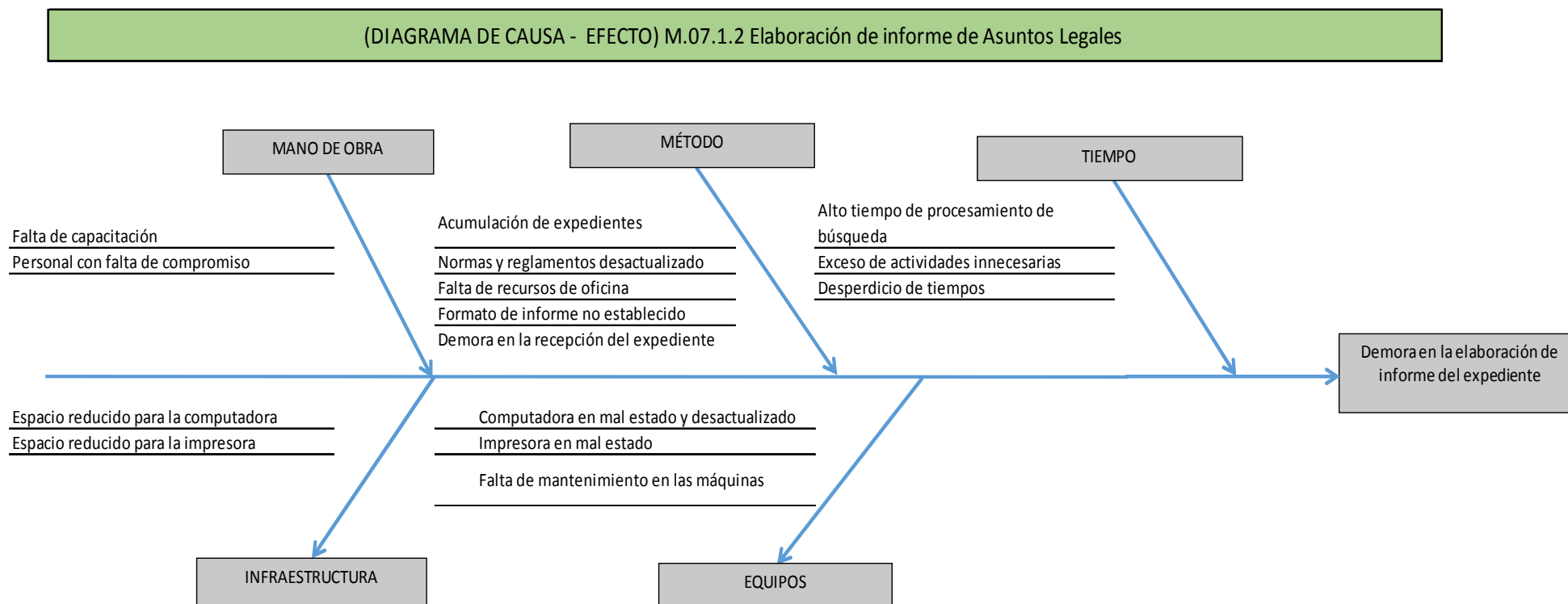
Fuente: Tabla de Actividades Críticas de tiempo de espera

Figura 58 B.48. Diagrama de Ishikawa de registro, programación y evaluación de informe del expediente



Fuente: Tabla de Actividades Críticas de tiempo de espera

Figura 59 B.59 Diagrama de Ishikawa de elaboración de informe de Asuntos legales



Fuente: Tabla de Actividades Críticas de tiempo de espera

Figura 60 B.60 Matriz de 5 porque de actividad crítico de archivo central

Proceso	Problema a estudiar	w1	w2	w3	w4	w5	resultado
ARCHIVO CENTRAL	M.04.1.1 ¿Porque demora en la búsqueda de documentos del expediente?	Porque tiene problemas en MO	¿Y porque tiene problemas en MO? Porque el personal no está comprometido y capacitado	¿Y porque el personal no está capacitado? Porque se basan en la experiencia del compañero	¿y porque se basan en la experiencia del compañero? Porque no existe un plan de capacitación en el área		No existe un Plan de capacitación
		Porque tiene problemas en Métodos de Trabajo	¿y porque tiene problemas en Métodos de trabajo? Porque tiene acumulación de expedientes, documentos desactualizados y no existe manual de procedimientos	¿Y porque existe eso? Porque no tiene un sistema digitalizado y un procedimiento estándar	¿Y porque no tiene un Sistema digitalizado y procedimiento estándar? Porque la computadora esta desactualizada	¿y porque la computadora esta desactualizada? Porque no existe un plan de mantenimiento	No existe un plan de mantenimiento a los equipos
		Porque tiene problemas en el tiempo	¿y porque tiene problemas en el Tiempo? Porque no tiene una programación, se desperdicia el tiempo y por exceso de actividades innecesarias	¿Y porque existe eso? Porque no existe un control de entradas y salidas de los expedientes	¿y porque no existe eso? Porque no hay una codificación de los documentos	¿ Y porque no hay una codificación ? Porque no hay un sistema digitalizado	No existe un sistema digitalizado para el ingreso y salida de expedientes
		Porque tiene problemas en Infraestructura	¿Y porque tiene problemas en infraestructura? Porque tiene una mala distribución y Falta de espacio	¿y porque existe eso? Porque los estand están muy desordenados y distribuidos	¿Y porque los estands están desordenados? Porque no esta bien distribuidos los stands		Mala distribución de los stands de los documentos
		Porque tiene problemas en los equipos	¿ y porque tiene problemas en los equipos? Porque los estand están viejos, las computadoras son antiguas y no existe escalera	¿Y porque existe eso? Porque no existe un plan de mejora continua en los estands y equipos			Falta de Plan de Mejora continua en los estands y computadoras

Fuente: Diagrama de Ishikawa de Actividades Críticas

Figura 61 B.61. Matriz de 5 porque de actividad crítica de Sub gerencia de fiscalización

Proceso	Problema a estudiar	w1	w2	w3	w4	w5	resultado
SUB GERENCIA DE CONTROL Y FISCALIZACI ÓN	M.05.1.1 ¿Porque existe retraso en la programación de la inspección del predio ?	Porque tiene problemas en MO	¿Y porque tiene problemas en MO? Porque le falta personal y lo que están no son capacitado	¿Y porque le falta personal y lo que están no son capacitado? Porque no existe un plan de capacitación	¿y porque no existe un plan de capacitación? Porque no hay gestión de capacitación en el área		Falta de gestión de capacitación en el área
		Porque tiene problemas en Métodos de Trabajo	¿y porque tiene problemas en Métodos de trabajo? Porque tiene acumulación de expedientes, falta de transporte, mapa del sector no existe a disposición y no existe manual de procedimientos	¿Y porque existe eso? Porque no tiene un sistema digitalizado, un procedimiento estándar y los choferes llegan tarde	¿Y porque existe eso? Porque no existe sistema para el área, y falta de compromiso de los choferes	¿y porque pasa eso? Porque no llevan un control de horario y de la cantidad de los expedientes	No existe un sistema para control de los expedientes
		Porque tiene problemas en el tiempo	¿y porque tiene problemas en el Tiempo? Porque tiene tiempo alto en la inspección, desperdicio el tiempo y tiempo ineficiente en la inspección	¿Y porque existe eso? Porque tiene acumulación de expedientes y realizan actividades innecesarias en la inspección	¿y porque no existe eso? Porque no hay un control en el tiempo de programación e inspección		No existe un control de programación de fiscalización
		Porque tiene problemas en materiales	¿ Y porque tiene problemas con los materiales? Porque no existe óptimo de abastecimiento de hojas y falta materiales de escritorio	¿y porque existe eso? Porque los pedidos no son requeridos a tiempo	¿Y porque no son requeridos a tiempo? Porque no tiene un control de los recursos	¿Y porque no tiene control en los recursos? Porque no hace seguimiento a los materiales que se utilizan	No existe control y seguimiento de los recursos que se utilizan
		Porque tiene problemas en los equipos	¿y porque tiene problemas en los equipos? Porque las computadoras están desactualizadas, falta de impresora y no existe wincha de 50 m	¿Y porque existe eso? Porque no existe un plan de mantenimiento predictivo y no utilizan las herramientas de inspección	¿Y porque existe eso? Porque no existe en el procedimiento administrativo y porque los fiscalizadores no desean	¿Y porque existe eso? Porque no tienen un manual de actividades	no tiene manual de actividades

Fuente: Diagrama de Ishikawa de Actividades Críticas

Figura 62 B62. Matriz de 5 porque de segunda actividad crítico de Sub gerencia de fiscalización

Proceso	Problema a estudiar	w1	w2	w3	w4	w5	resultado
SUB GERENCIA DE CONTROL Y FISCALIZACIÓN	M.05.1.3 ¿Porque demora en Adjuntar programar y enviar el expediente ?	Porque tiene problemas en MO	¿Y porque tiene problemas en MO? Porque el personal trabaja desordenado	¿Y porque el personal no está capacitado? Porque se basan en la experiencia del compañero	¿y porque se basan en la experiencia del compañero? Porque no existe un plan de capacitación en el área		No existe un Plan de capacitación
		Porque tiene problemas en Métodos de Trabajo	¿y porque tiene problemas en Métodos de trabajo? Porque tiene acumulación de expedientes, base de datos desactualizados y no existe manual de procedimientos	¿Y porque existe eso? Porque no tiene una organización de los expedientes ingresados y un procedimiento estándar con el expediente	¿Y porque existe eso? Porque no tiene un sistema FIFO en los expedientes y un procedimiento estándar		No existe un Sistema FIFO de los expedientes
		Porque tiene problemas en el tiempo	¿y porque tiene problemas en el Tiempo? Porque tiene un alto tiempo de elaboración de informe, desperdicio de tiempos y actividades innecesarias	¿Y porque existe eso? Porque no tiene un tiempo estándar de programación de informe	¿y porque no tiene un tiempo estándar? Porque no tiene un control de los expedientes que ingresan	¿y porque no tiene un tiene un control de los expedientes? Porque no tienen un orden en el almacén de expedientes	Desorganización del almacén de los expedientes
		Porque tiene problemas con los materiales	¿Y porque tiene problemas con los materiales? Porque no existe un óptimo abastecimiento de hojas y falta materiales de escritorio	¿y porque existe eso? Porque los pedidos no son requeridos a tiempo	¿Y porque no son requeridos a tiempo? Porque no tiene un control de los recursos	¿Y porque no tiene control en los recursos? Porque no hace seguimiento a los materiales que se utilizan	No existe control y seguimiento de los recursos que se utilizan
		Porque tiene problemas en los equipos	¿y porque tiene problemas en los equipos? Porque las computadoras están desactualizadas, falta de impresora y sofward desactualizado	¿Y porque existe eso? Porque fallan constantemente la computadora y el sistema	¿Y porque existe eso? Porque no existe un mantenimiento correctivo y no implementan un sistema digitalizado		No existe un mantenimiento correctivo a las máquinas y al sistema

Fuente: Diagrama de Ishikawa de Actividades Críticas

Figura 63 B.63. Matriz de los 5 porque de la actividad crítica de Asuntos legales

Proceso	Problema a estudiar	w1	w2	w3	w4	w5	resultado
ASUNTOS LEGALES	M.07.1.1 ¿Porque existe retraso en la programación de informe del expediente ?	Porque tiene problemas en MO	¿Y porque tiene problemas en MO? Porque el personal no está comprometido y capacitado	¿Y porque el personal no esta capacitado? Porque se basan en la experiencia del compañero	¿y porque se basan en la experiencia del compañero? Porque no existe un plan de capacitación en el área		No existe un Plan de capacitación
		Porque tiene problemas en Métodos de Trabajo	¿y porque tiene problemas en Métodos de trabajo? Porque tiene acumulación de expedientes, documentos desactualizados y desorganización de los expedientes	¿Y porque existe eso? Porque se pierde los expedientes y falta de conocimiento de los documentos	¿Y porque se pierde los expedientes? No existe un control y organización de expedientes		No existe un control y organización de expedientes en el almacén de Asuntos Legales
		Porque tiene problemas en el tiempo	¿y porque tiene problemas en el Tiempo? Porque tiene un alto tiempo de programación y se desperdicia el tiempo	¿Y porque existe eso? Porque no distribuyen bien su tiempo de trabajo	¿y porque no distribuyen bien su tiempo? Porque no tiene un tiempo establecido para la programación	¿Y porque no tiene un tiempo establecido en la programación ? Porque no existe un control salida de los expedientes	No existe un control de salida de expedientes
		Porque tiene problemas en Infraestructura	¿Y porque tiene problemas en infraestructura? Porque tiene una mala distribución y Falta de espacio	¿y porque existe eso? Porque los armarios de almacén están muy desordenados y distribuidos	¿Y porque los armarios están desordenados? Porque no existe una buena distribución	¿Y porque no existe una buena distribución? Porque el espacio es muy pequeño	Falta de espacio para la colocación de expedientes
		Porque tiene problemas en los equipos	¿ y porque tiene problemas en los equipos? Porque los armarios son pequeños, las computadoras son antiguas e impresora en mal estado	¿Y porque existe eso? Porque no existe un plan de mejora continua en los armarios y equipos			Falta de Plan de Mejora continua en los armarios y computadoras

Fuente: Diagrama de Ishikawa de Actividades Críticas

Figura 64 B.64. Matriz de los 5 porque de la segunda actividad crítica de Asuntos legales

Proceso	Problema a estudiar	w1	w2	w3	w4	w5	resultado
ASUNTOS LEGALES	M.07.1.2 ¿Porque demora en la elaboración de informe del expediente ?	Porque tiene problemas en MO	¿Y porque tiene problemas en MO? Porque el personal no está comprometido y capacitado	¿Y porque el personal no esta capacitado? Porque se basan en la experiencia del compañero	¿y porque se basan en la experiencia del compañero? Porque no existe un plan de capacitación en el área		No existe un Plan de capacitación
		Porque tiene problemas en Métodos de Trabajo	¿y porque tiene problemas en Métodos de trabajo? Porque tiene acumulación de expedientes, Normas y reglamentos no está a disposición y no existe manual de procedimientos	¿Y porque existe eso? Porque no tiene una programación estándar, y las normas no se encuentra en el sistema	¿Y porque existe eso? Porque no tiene un formato de resolución de expediente estándar	¿y porque no tiene un formato de resolución? Porque no actualizan el sistema Tributario	No actualizan el sistema tributario de MDE
		Porque tiene problemas en el tiempo	¿y porque tiene problemas en el Tiempo? Porque se desperdicia el tiempo y tiene un alto tiempo de procesamiento	¿Y porque existe eso? Porque no distribuyen bien su tiempo de trabajo	¿y porque no distribuyen bien su tiempo? Porque no tiene un tiempo establecido para la programación	¿Y porque no tiene un tiempo establecido en la programación ? Porque no existe un control de elaboración de los expedientes	No existe un control de elaboración de informe de expedientes
		Porque tiene problemas en Infraestructura	¿Y porque tiene problemas en infraestructura? Porque tiene espacio pequeño para las computadoras e impresoras	¿y porque existe eso? Porque el escritorio es pequeño	¿Y porque los escritorios es pequeño? Porque el espacio del área es pequeño	¿Y porque los escritorios son pequeños? Porque existe cosas que no sirven y ocupan espacio	Espacio con materiales innecesarios
		Porque tiene problemas en los equipos	¿ y porque tiene problemas en los equipos? Porque las computadoras están fallando y las impresora en mal estado	¿Y porque existe eso? Porque no existe un mantenimiento correctivo para los equipos			Falta de Plan de Mejora continua en los armarios y computadoras

Fuente: Diagrama de Ishikawa de Actividades Críticas

Figura 65 B.65. Cuadro de Priorización de Causa- Raíz

N° DE CAUSA-RAIZ	CAUSAS - RAIZ	CRITERIOS				
		Impact. personal (w=0.3)	Impact. Resolución (w= 0.2)	Impact. Tiempo de proceso (w= 0.25)	Impact. Gestión administrativa (w= 0.25)	Total
C5	Falta de Plan de mejora continua en el stand y computadoras	4	3	5	4	4.10
C23	No existe un control de elaboración de informe de expedientes	3	5	4	4	3.95
C3	No existe un sistema digitalizado para el ingreso y salida de expedientes	3	4	5	3	3.80
C6	Falta de gestión de capacitación en el área de Fiscalización	5	3	4	3	3.80
C8	No existe un control de programación de Fiscalización	2	4	5	4	3.80
C13	Desorganización del almacén de los expedientes	3	2	5	4	3.65
C25	Falta de plan de mejora continua en los armarios y computadoras	3	5	3	4	3.65
C7	No existe un sistema para el control de los expedientes	2	3	5	4	3.60
C22	No actualizan el sistema tributario de la MDE	3	3	4	4	3.55
C24	Espacio con materiales innecesarios	3	3	4	4	3.55
C17	No existe un control y organización de expedientes en el almacén de Asuntos Legales	2	2	5	4	3.40
C21	No existe un plan de capacitación en el área de Asuntos Legales	2	2	5	4	3.40
C18	No existe un control de salida de expedientes	2	4	4	3	3.25
C19	Falta de espacio para la colocación de expedientes	3	4	3	3	3.20
C4	Mala distribución de los Stands de los documentos	3	2	4	3	3.10
C11	No existe un plan de capacitación en Fiscalización	4	2	3	3	3.05
C16	No existe un plan de capacitación en el área de Asuntos Legales	4	2	3	3	3.05
C20	Falta de plan de mejora continua en los armarios y computadoras	2	3	4	3	3.05
C1	No existe un plan de capacitación en Archivo central	4	3	3	2	3.00
C9	No existe control y seguimiento de los recursos que se utilizan	3	4	3	2	2.95
C14	No existe control y seguimiento de los recursos que se utilizan	3	4	3	2	2.95
C15	No existe un mantenimiento correctivo a las máquinas y al sistema	3	2	4	2	2.85
C2	No existe un plan de mantenimiento a los equipos	2	3	3	3	2.75
C10	No tiene manual de actividades	2	3	3	3	2.75
C12	No existe un sistema FIFO de los expedientes	2	3	3	3	2.75

Fuente: Matriz de los 5 porque para sacar la Causa – Raíz del problema

Figura 66 B.66. Matriz de PDCA de Búsqueda de documentos en archivo

M.04.1.1 Búsqueda de documentos en archivo	
PLANIFICAR	HACER
Nombre del proceso: Archivo central Identificación del problema: Demora en la búsqueda de documentos Objetivo: Mejorar el tiempo de búsqueda de documentos Responsable: Mario Esquivel Documentos: Expedientes, formatos de cargo	Implementar una escalera para el andamio de los documentos Contratar un personal para la búsqueda de documentos Implementar un sistema digitalizado para la búsqueda Implementar un sistema con la ubicación de los documentos Aplicar la metodología 5s para mejorar la búsqueda
VERIFICAR	ACTUAR
Registros en software Excel los documentos buscados al día Controlar los documentos organizados de acuerdo a su sector Control de tiempo requerido para la búsqueda	Indicadores de documentos encontrados Indicadores de documentos salidos al día Indicadores de tiempo de expedientes en el área

Fuente: Tabla de actividades críticas, Matriz de 5 porque

Figura 67 B.67. Matriz de PDCA de Registro y evaluación de informe del expediente

M.07.1.1 Registro y evaluación informe del expediente	
PLANIFICAR	HACER
Nombre del proceso: Asuntos Legales Identificación del problema: Retraso en la programación de informe del expediente Objetivo: Mejorar la programación del informe del expediente Responsable: Luis Mendoza Cordova Documentos: Informes y Expedientes	Implementar un sistema FIFO para la programación de expedientes Organizar los expedientes en el armario de acuerdo al orden de llegada Colocar etiquetas de cada proceso en el armario para una mejor búsqueda Realizar un sistema de registro de expedientes Aplicar la metodología 5s para mejorar la búsqueda de expedientes
VERIFICAR	ACTUAR
Controlar los expedientes realizados en el día Registrar los expedientes de cada proceso en una base de datos Registro de los expedientes entregados Registro de expedientes con fecha de programación	Indicadores de % de expedientes registrados al día y enviados Indicadores de N° de informes elaborados al día de cada proceso Indicadores de informes programados y enviados al día

Fuente: Tabla de actividades críticas, Matriz de 5 porque

Figura 68 B.68. Matriz de PDCA de programación de la inspección del predio

M.05.1.1 Programación de la inspección del predio	
PLANIFICAR	HACER
Nombre del proceso: SGCFT Identificación del problema: Retraso en la programación de la inspección del predio Objetivo: Mejorar el tiempo de programación de la inspección Responsable: Jhon Delgado García Documentos: Fichas Técnicas de actualización, expediente y formato de cargo	Solicitar a la Gerencia General la camioneta de fiscalización a las 8:00 am Disponer de mapas del sector en el área Solicitar winchas de 50 metros Mantenimiento correctivo de las computadoras e impresoras Implementar un sistema para la programación de inspección Implementar un sistema FIFO de programación de inspección
VERIFICAR	ACTUAR
Registro de expedientes programados y fiscalizados al día Registro de PU del predio por fiscalizar Registro y control en excel de los predios fiscalizados Registro en una base de datos los sectores de la esperanza	Indicadores de predio programados y fiscalizados al día Indicadores de tiempo de fiscalización Indicadores de predio fiscalizados por sector

Fuente: Tabla de actividades críticas, Matriz de 5 porque

Figura 69 B.69. Matriz de PDCA de Elaboración de ficha técnica de la inspección

M.05.1.3 Elaboración de Ficha Técnica de la inspección	
PLANIFICAR	HACER
Nombre del proceso: SGCFT Identificación del problema: Demora en la programación y envío del expediente Objetivo: Mejorar el tiempo de programación del expediente Responsable: Jhon Delgado García Documentos: Fichas técnicas de actualización y expedientes	Implementar un sistema FIFO en la programación del expediente Establecer un formato estándar de fichas en las computadoras de Fiscalización Actualizar el sistema tributario condirecciones de predio correctos Elaborar los informes de expedientes acumulados Organizar el almacén de los expedientes
VERIFICAR	ACTUAR
Registro de expedientes elaborados al día Registros de informes enviados Control de informes programados y enviados por sector Registro de recursos asignados y utilizados	Indicadores de N° de informes elaborados al día de acuerdo al proceso Indicadores de % de expedientes enviados al día Indicadores de productividad trabajo

Fuente: Tabla de actividades críticas, Matriz de 5 porque

Figura 70 B.70. Matriz de PDCA de Elaboración de informe de resolución

M.07.1.2 Elaboración de informe de resolución	
PLANIFICAR	HACER
Nombre del proceso: Asuntos Legales Identificación del problema: Demora en la elaboración de informe de expedientes Objetivo: Mejorar el tiempo de elaboración de informe Responsable: Luis Mendoza Documentos: Reglamentos, normas municipales y expediente	Tener un formato estándar de informe de cada proceso. Tener a disposición los documentos MOF, TUPA y reglamentos Municipales a disposición. Respetar el sistema FIFO de expedientes en la elaboración de informe Realizar un sistema en Excel para mejorar el control de informes Elaborar los informes de los expedientes acumulados Brindar un mantenimiento correctivo a las computadoras
VERIFICAR	ACTUAR
Registro de informes en base de datos Registro de expedientes con informes elaborados al día Control de expedientes ingresados en Excel	Indicadores de expedientes con informes al día Indicadores de % de informes realizados al día Indicadores de informe de cada proceso Indicadores de productividad trabajo

Fuente: Tabla de actividades críticas, Matriz de 5 porque

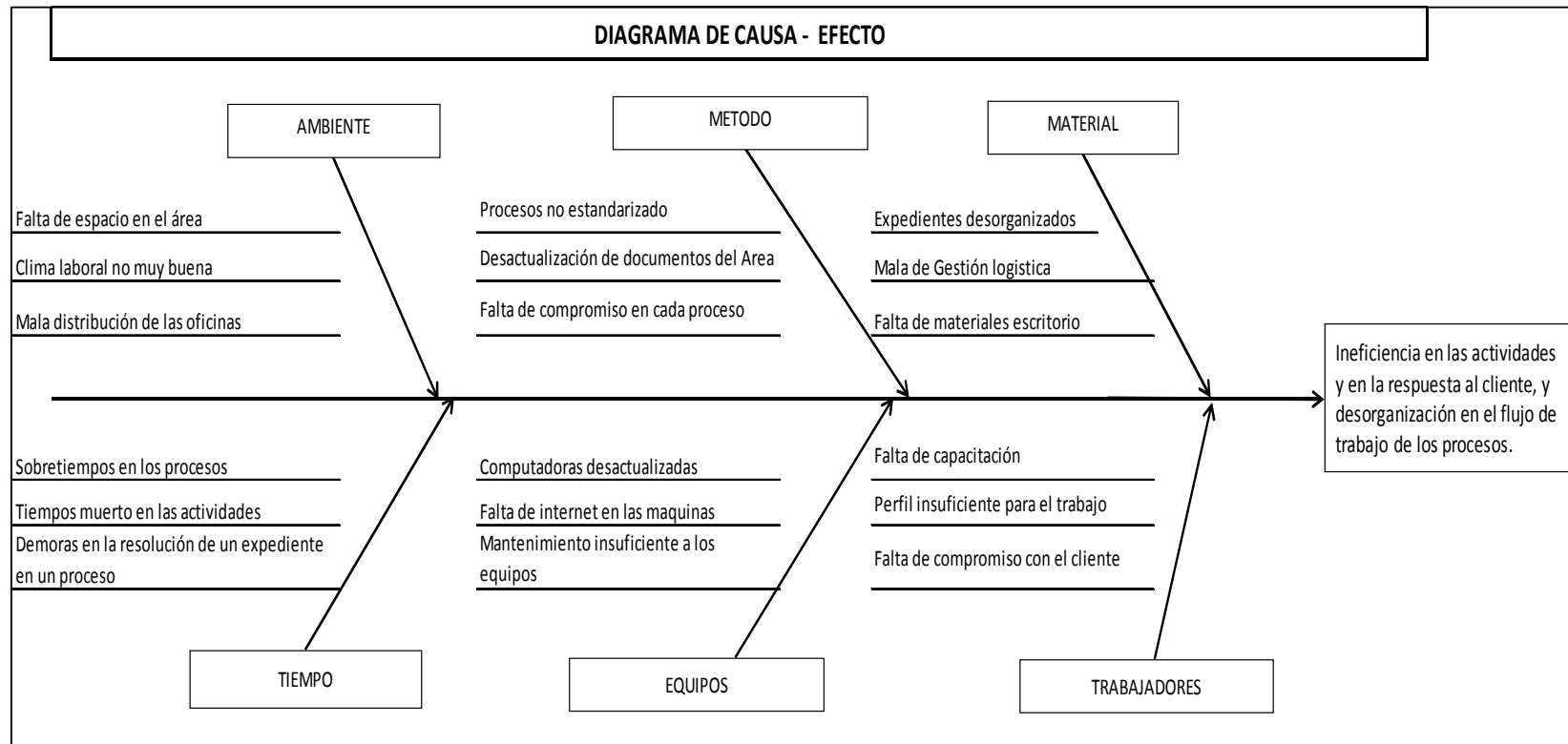
Figura 71 B.71. Matriz de Muestreo después de la mejora en las Actividades críticas de los procesos

MUESTREO EN HORAS (N° DE EXPEDIENTES MEDIDOS EN CADA DÍA)																
PROCESOS	CÓDIGO	ACTIVIDADES DE NIVEL 2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
Orientación al Cliente	M.01.1.1	Orientación de los procesos	0.50	0.40	0.50	0.60	0.25	0.30	0.45	0.20	0.65	0.40	0.20	0.25	0.20	0.18
	M.01.1.2	Estados de cuenta a cerca del predio	2.50	2.00	2.40	2.30	2.60	2.00	2.40	2.30	2.00	2.00	2.40	2.20	2.50	2.60
	M.01.1.3	Requisitos del proceso a solicitar	0.50	0.60	0.30	0.53	0.45	0.50	0.70	0.55	0.30	0.65	0.45	0.60	0.43	0.52
Mesa de Partes	M.02.1.1	Ingresos de expedientes	0.50	0.35	0.55	0.56	0.65	0.50	0.35	0.50	0.65	0.75	0.50	0.35	0.65	0.55
	M.02.1.2	Registros de expedientes	2.00	1.50	2.20	2.45	3.20	3.45	2.35	1.50	3.10	3.40	1.90	2.50	2.20	2.60
Archivo Central	M.03.1.1	Recepción y registro de expedientes del proceso s	4.50	3.50	4.20	4.30	5.20	3.50	5.50	4.80	4.30	5.60	5.75	4.35	3.25	4.25
	M.03.1.2	Búsqueda de documentos	14.45	13.35	14.50	14.20	15.25	14.50	14.35	15.10	13.25	14.50	13.20	14.45	14.20	15.30
Secretaria	M.04.1.1	Recepción y registro de documentos y expediente	3.60	4.20	3.80	4.80	3.50	5.10	3.90	4.20	3.20	4.20	3.50	4.00	3.70	4.10
	M.04.1.2	Organización de los expedientes	4.40	3.90	4.25	4.55	4.75	4.85	4.25	4.65	5.40	5.12	4.45	4.35	5.64	4.25
SGCFT	M.05.1.1	Localización del predio	4.50	4.80	5.36	4.25	5.25	2.35	4.80	4.25	5.86	5.52	5.65	5.15	4.80	5.15
	M.05.1.2	Programación de la inspección	22.05	21.50	21.30	21.20	22.05	21.32	21.36	20.45	21.55	20.10	21.50	21.10	21.32	21.45
	M.05.1.3	Inspección ocular	8.00	8.50	7.80	8.25	9.15	9.20	8.35	8.45	7.65	8.45	8.55	8.35	9.25	9.25
	M.05.2.1	Elaboración de ficha técnica de inspección	38.32	37.15	38.15	38.40	38.25	38.36	38.45	39.05	38.20	38.45	38.55	38.40	38.55	39.25
SGRRT	M.06.1.1	Evaluación y registro de expedientes	18.50	20.24	19.23	21.25	18.64	20.78	22.12	18.64	20.45	21.54	19.32	21.21	21.42	18.74
	M.06.2.1	Organización y elaboración de informe	16.50	17.53	17.23	16.34	17.32	16.48	16.82	17.92	18.21	17.43	16.83	16.53	17.83	16.75
Asuntos Legales	M.07.1.1	Registro y evaluación de informe	16.55	17.20	17.35	17,18	17,38	17.50	18.05	18.35	18.45	17.48	17.43	18.05	18.25	18.42
	M.07.1.2	Elaboración de informe	57.55	57.10	56.20	56.05	56.36	57.10	56.35	58.08	56.14	55.53	56.15	55.10	57.14	57.35
GAT	M.08.1.1	Aprobación legal a la resolución	8.00	7.20	8.44	8.54	8.32	8.54	8.95	8.44	8.55	5.34	8.65	7.90	8.85	8.00

TES)																Tiempo promedio del procesamiento (horas)
15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	
0.30	0.20	0.34	0.50	0.30	0.12	0.35	0.25	0.42	0.12	0.36	0.15	0.20	0.25	0.32	0.15	0.31
2.10	2.00	2.80	2.20	2.50	2.70	2.60	2.30	2.50	2.00	2.80	2.60	2.50	2.70	2.30	2.30	2.37
0.56	0.60	0.65	0.50	0.70	0.60	0.65	0.50	0.65	0.60	0.50	0.55	0.72	0.50	0.60	0.52	0.55
0.45	0.75	0.45	0.50	0.75	0.45	0.75	0.82	0.60	0.50	0.45	0.85	0.75	0.45	0.60	0.50	0.57
1.90	1.50	2.80	1.90	3.80	2.35	1.50	2.20	1.90	1.50	3.45	2.20	2.30	1.50	2.80	2.25	2.34
4.00	5.65	5.25	3.50	3.90	4.50	5.25	4.55	3.90	5.20	5.65	4.35	4.20	5.25	4.20	5.20	4.59
14.40	14.50	15.05	14.20	14.40	15.20	14.35	15.15	14.35	14.20	13.10	14.55	15.20	14.35	14.55	13.50	14.39
2.90	3.60	4.00	3.80	3.60	3.50	3.20	4.15	3.50	3.45	2.90	3.25	4.15	4.20	3.20	4.20	3.78
5.35	4.15	5.42	9.15	4.33	4.75	4.24	4.60	4.35	4.55	5.25	4.40	5.15	4.45	5.15	4.22	4.81
5.55	5.12	4.86	5.55	5.46	4.75	4.80	5.20	5.45	5.50	5.24	4.90	5.25	4.86	5.32	4.90	5.01
21.55	21.35	22.20	21.55	21.38	22.20	22.40	21.55	22.05	21.35	21.15	19.42	21.20	20.55	21.35	22.05	21.39
8.10	8.90	7.90	8.60	8.95	8.55	9.50	8.35	8.65	7.90	8.55	8.35	9.25	8.45	7.95	8.35	8.52
40.05	39.10	38.25	37.45	39.10	38.45	39.10	18.50	39.15	39.50	38.25	39.05	38.55	39.25	38.15	39.45	37.96
19.24	18.55	19.32	19.54	18.79	19.23	19.41	18.23	19.67	21.34	17.52	18.76	20.92	18.54	20.42	20.79	19.75
17.48	18.59	16.92	16.42	17.92	16.31	16.98	18.21	20.82	17.54	16.84	19.21	18.09	19.18	20.31	19.43	17.67
17.12	18.24	17.10	18.10	17.38	18.45	17.05	18.54	19.45	18.48	19.25	19.55	17.32	18.25	17.40	18.05	17.96
55.46	56.30	57.10	58.32	57.55	56.45	56.16	57.12	56.34	57.05	56.24	57.30	57.36	56.45	58.15	56.26	56.73
9.44	8.44	7.45	8.00	8.65	7.90	9.12	8.38	8.60	8.25	8.52	8.25	9.25	8.32	8.64	9.12	8.34

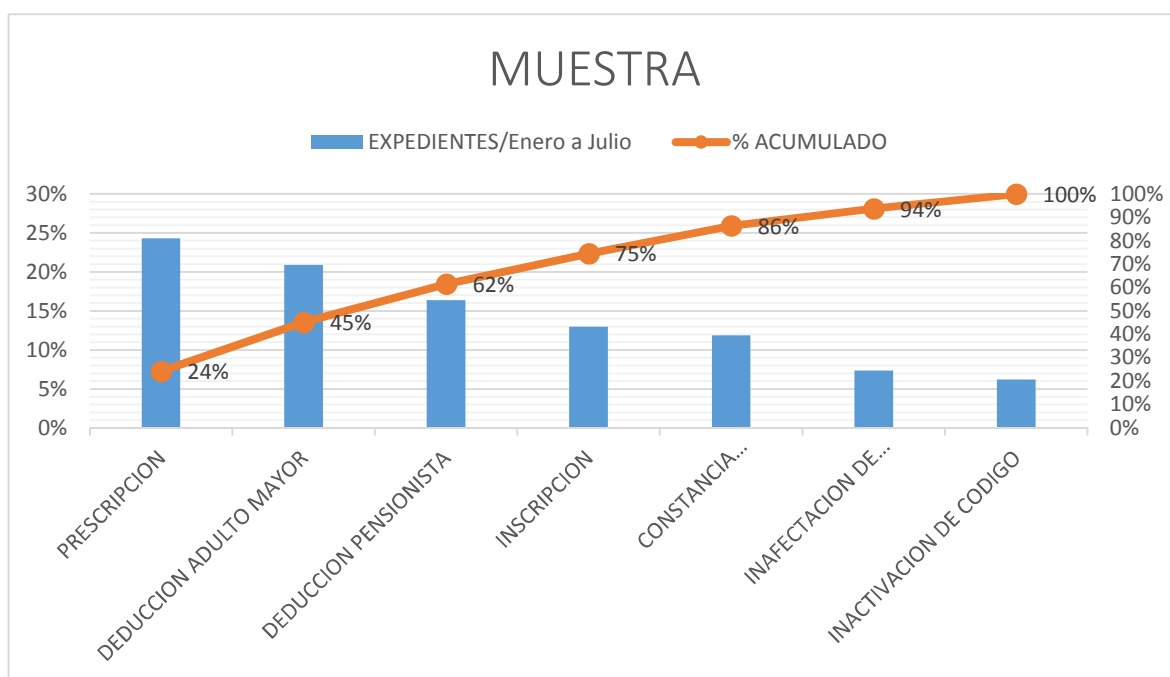
Fuente: Elaboración propia

Figura 72 B.72. Diagrama de Ishikawa del Área tributaria



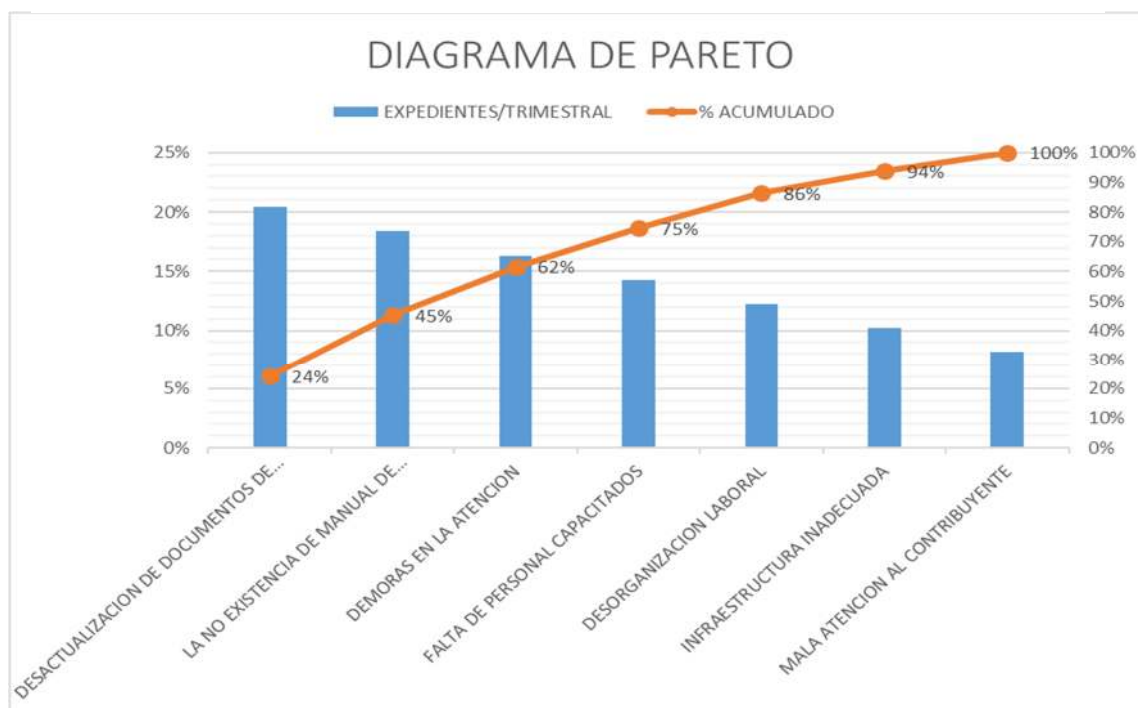
Fuente: Elaboración propia

Gráfico 1 C.1. Diagrama de Pareto para la muestra de procesos



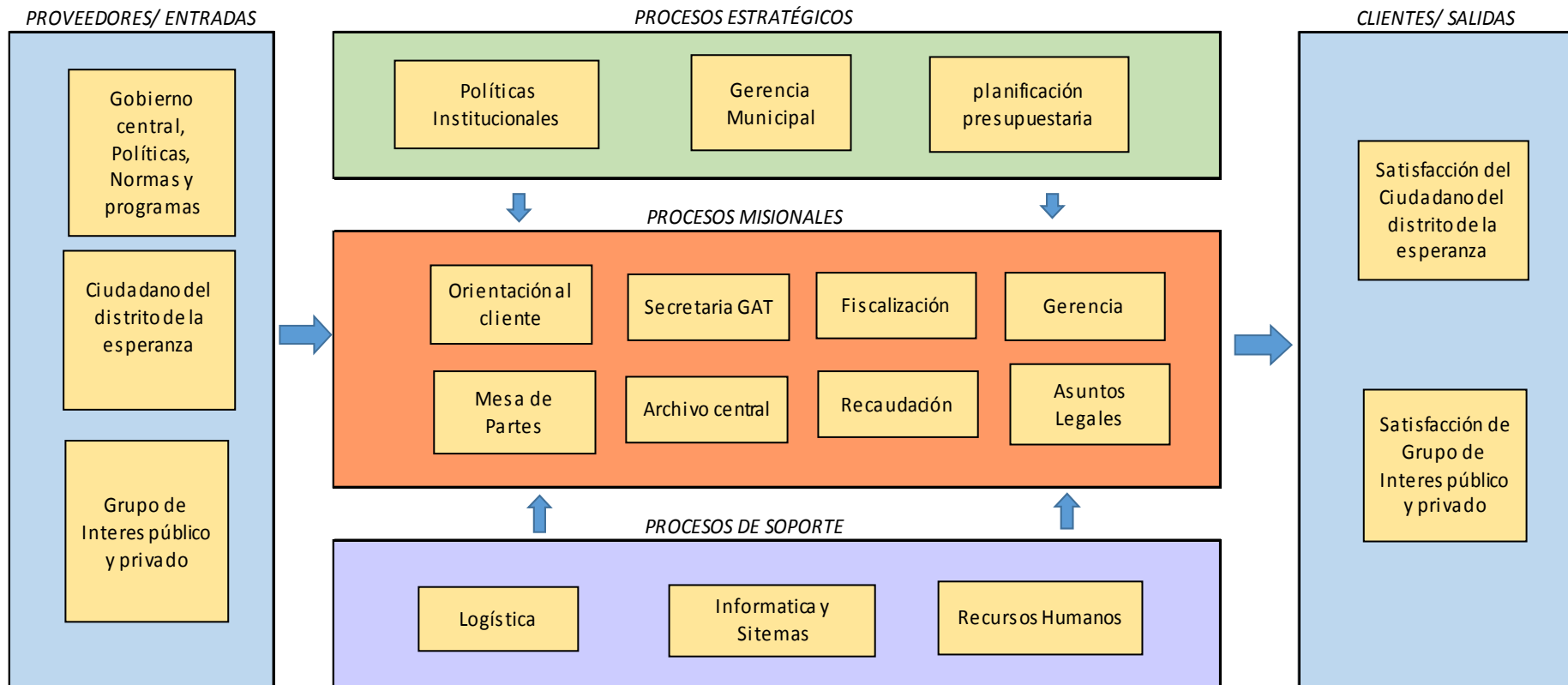
Fuente: Elaboración propia

Gráfico 2 C.2. Clasificación de los problemas del Área Tributaria



Fuente: Elaboración propia

Gráfico 3 C.3. Macroproceso del Área de Administración Tributaria



Fuente: Organigrama de la Municipalidad Distrital De La Esperanza y del Área de Administración

A. GLOSARIO DE TERMINOS:

Prescripción deuda tributaria:

La prescripción extingue la deuda tributaria por el transcurso del tiempo, implica el cumplimiento de un plazo para que la persona pueda realizar sus pagos y de esta manera se llega a un acuerdo en el cual se le puede anular su deuda de periodos anteriores.

Sin embargo, en la actualidad prescribir la deuda tributaria de los pagos de tributos que abarca impuesto predial y arbitrios municipales, que tiene pendientes de varios años de acuerdo a los requisitos y reglamentos municipales. De esta manera, para la prescripción tributaria 2019 se hace a partir del año 2014 hacia atrás, es decir que se cancela 5 años de tributos municipales.

Deducción de deuda tributaria por adulto mayor:

El objetivo del proceso de deducción es exonerar del pago de impuesto predial a los contribuyentes que sean mayores de 60 años y que el predio este a nombre de él y a las personas pensionista ambos tienen que presentar requisitos para que se le pueda exonerar del impuesto predial.

Deducción de deuda tributaria por pensionista:

Tiene como finalidad exonerar del pago del impuesto predial a las personas que ya han sido jubiladas y están recibiendo una pensión vigente.

Inactivación de código de contribuyente:

Consiste en anular el código tributario de un contribuyente al cual se le está generando una deuda tributaria en dos códigos, por lo que solicitan la inactivación del código que no pertenece al contribuyente.

Recaudación:

Consiste en el cobro de las deudas tributarias generados por los tributos a cuenta de cada contribuyente según corresponda.

Impuesto predial:

Es el valor anual de los predios el cual deberá ser pagado en la municipalidad donde se ubica el predio. Este impuesto se aplica a todos los predios urbanos y rústicos en base a su autovalúo.

Arbitrios:

Son impuestos que se pagan por la prestación o mantenimientos de los servicios públicos que realiza la municipalidad como son, limpieza pública, parques y jardines, serenazgo. El costo de las tasas dependerá del servicio público involucrado, el uso, tamaño y ubicación del predio del contribuyente.